

115
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA**

**ANALISIS Y DESCRIPCION DE
PUESTOS EN EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

T E S I S A

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A
MARTHA LAURA VALENCIA ZAVALA**



IZTACALA, EDO. DE MEXICO

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION	5
CAPITULO I	
ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA EN EL AMBITO INDUSTRIAL	
a) Surgimiento de la Industria	9
b) Aplicaciones de la Psicología en Reclutamiento y Selección de Personal.	15
CAPITULO II	
DESCRIBIR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DESDE EL MODELO SISTEMATICO.	20
CAPITULO III	
ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS COMO PARTE DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	
a) Su importancia y aplicación en el proceso de Reclutamiento y Selección.	39
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES	
a) El papel del Psicólogo en relación con el Análisis y Descripción de Puestos y el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.	57
ANEXOS	64
APENDICES	107
BIBLIOGRAFIA.	111

INTRODUCCION

Ante la actual transformación vertiginosa de los modelos y ciencias del comportamiento humano y por ende de la Psicología, se hace necesario conceptualizar y esquematizar la vigencia de uno de los campos de estudio; las organizaciones productivas, las cuales están conformadas por individuos y grupos de individuos, que se ajustan a reglas, normas, hábitos, actitudes y expectativas, conforme a la organización y los objetivos de ésta. Esto ha dado la pauta para que se efectúe un estudio multidisciplinario interviniendo otras ciencias como la Sociología, Economía, Antropología, Ecología, etc..

Para llevar a cabo un estudio de las organizaciones, se sabe que dentro de ellas se encuentran comprendidas, ya sea de una manera formal (es decir, se cuenta con un área o departamento llámese Relaciones Industriales, Recursos Humanos, o personal) o de manera informal (se refiere a que no propiamente exista un departamento específico) a la Administración de Recursos Humanos, la cual en el presente trabajo se analizará bajo el punto de vista sistémico (Teoría General de los Sistemas), en donde el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal representa solamente uno de los subsistemas que la conforman. Asimismo, se puede destacar que es en el proceso de Reclutamiento y Selección donde surge por primera instancia el análisis y descripción de puestos, siendo una importante herramienta para otros subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, pero para efecto del presente trabajo representa el punto de partida para iniciar el proceso de Reclutamiento y Selección, permitiendo orientar los recursos y esfuerzos hacia captar, seleccionar y contratar al personal idóneo al puesto en cuestión.

Para dejar claro el punto anterior, es necesario asentar que el Análisis y Descripción de Puestos es un resumen de funciones y actividades de manera impersonal; es decir, como un constructo teórico, que resulta de gran importancia para quien llevará a cabo dichas funciones o actividades y así se conozca detalladamente lo que tendrá que hacer (qué, cómo, cuándo, dónde, etc.).

Durante los últimos años, se ha visto un incremento cada vez mayor en la aplicación de los métodos y técnicas por la Psicología, orientadas a la solución de problemas humanos originados en las organizaciones productivas (aquellas que se ocupan de la creación y preservación del capital). Esta importancia, en gran parte, se debe al resultado de dos factores de consideración. En primer lugar, se ha concedido mayor atención en estas actividades a los seres humanos y esto se puede atribuir a que una gran parte de su vida la destinarán al aspecto laboral (es decir, 8 horas diarias o más), permitiendo que se ajusten a reglas, normas, hábitos, actividades conforme a la organización y los objetivos de la misma.

En segundo lugar, durante estos años se han registrado muchos acontecimientos en el campo de la Psicología de las organizaciones que han ampliado las aplicaciones potenciales de esta ciencia a una variedad mayor de problemas humanos en la organizaciones.

En el presente trabajo se han desarrollado algunos puntos que se refieren primordialmente a los aspectos funcionales del personal, entre los cuales está el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, con la finalidad de dar a conocer al lector la importancia del Análisis y Descripción de puestos como una útil herramienta para el inicio de dicho proceso así como sus antecedentes en la Administración de Recursos Humanos.

El capítulo I contempla los antecedentes de la Psicología en el ámbito industrial, es decir su origen en la Industria y sus aplicaciones en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, remontándose a la época de la Revolución Industrial, en donde hubo una evolución tecnológica dando origen a las fábricas que desplazaron a la mano de obra por máquinas de vapor, dándose por primera vez en la historia humana un proceso de industrialización. En donde se dio la división del trabajo de manera más especializada, sustituyendo así al hombre por máquinas que hacían el trabajo más rápido y mejor.

De esta manera se crean las condiciones necesarias para el empleo de máquinas, lo que provoca una modificación revolucionaria de los sistemas de producción, dando por consecuencia que el rendimiento en la jornada de trabajo se incremente.

La división del trabajo supone una ventaja muy importante: la de la especialización en términos de producto final, ya que en lugar de aprender todas las actividades que conciernen a la elaboración de un producto, su atención se reduce a una sola operación teniendo por ventaja para el proceso productivo, el que requiera un corto período de aprendizaje para los trabajadores. Estas nuevas formas de trabajo requirieron obreros más preparados que estuviesen en condiciones de atender y manejar las complejas instalaciones de la máquinas, además de que también se adaptaran a las nuevas condiciones de trabajo; esto implicó dos cosas:

- a) Adquirir un número suficiente de trabajadores,
- b) Adquirir una mano de obra experta y eficaz.

Hoy en día se ha reconocido la importancia que la Psicología tiene en las organizaciones, ya que su interés esta no sólo orientado hacia la creación de condiciones óptimas para la utilización de los recursos humanos, sino también hacia estudiar los problemas complejos como son: la productividad, la ejecución del trabajo, del aprendizaje, la adquisición de destrezas, de la motivación, de los

diferentes efectos de los incentivos y circunstancias ambientales, de la seguridad física, de la interacción entre las necesidades y objetivos de la organización, las necesidades de los empleados respecto al desarrollo complejo y actualización de sus características personales, etc..

En el capítulo II se retoma el modelo sistémico, para describir el Proceso Reclutamiento y Selección de Personal.

Dicho modelo pudiera dar explicación al comportamiento en donde se encuentra comprendido el concepto de "Sistema", al cual se le define como un conjunto de principios coordinados para formar un todo científico.

En el capítulo III se contempla al Análisis y Descripción de Puestos como parte del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que es una importante herramienta para dar inicio a dicho proceso ya que al contar con toda la información que proporciona el análisis y descripción, como son las actividades y funciones a realizar desde el punto de vista impersonal orientará de manera más eficaz los esfuerzos y recursos para la captación, selección y contratación del personal requerido de acuerdo a las necesidades de la organización. Esto se debe a que el análisis y descripción de puestos hacen explícita la (s) conducta (s) y las características que requieren los trabajadores. Desde luego que la elaboración del análisis y descripción de puesto, implica la aplicación de más de una técnica para la obtención de esta información como son: la observación directa, la entrevista y la aplicación de cuestionarios; siendo necesario un programa específico de capacitación para quién realice los análisis y descripciones de puestos.

El papel de Psicólogo ante el análisis y descripción de puestos y el proceso de Reclutamiento y Selección, es el tema central del capítulo IV ya que si se toma como base la formación académica de los Psicólogos egresados de Iztacala, se observa que hay un gran desconocimiento de los temas relacionados con las problemáticas que enfrentan día con día las organizaciones productivas, trayendo como consecuencia que el campo de acción y/o de trabajo para los Psicólogos egresados de Iztacala se vea limitado por esta causa, cuando este espacio es potencialmente el de mayor demanda de nuestros servicios. Esto al parecer cobra mayor importancia al tomar en cuenta la situación económica actual de nuestro país y de un encuentro importante que se avecina como el Tratado de Libre Comercio (TLC) lo que obligará a un mayor margen de competitividad.

Asimismo, este capítulo propone algunas alternativas para el proceso de profesionalización que podrían formar a Psicólogos más competitivos, particularmente los egresados de la ENEP Iztacala y tener mayores posibilidades de

insertarse en un mercado laboral con las mismas oportunidades de desarrollo profesional y económico que cualquier otro egresado, inclusive de escuelas particulares.

Con lo anterior se pretende lograr el siguiente objetivo, el cual es el analizar desde el Modelo Sistémico al Análisis y Descripción de Puestos dentro del Proceso de Reclutamiento y Selección.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA EN EL AMBITO INDUSTRIAL

a) SURGIMIENTO DE LA INDUSTRIA.

Uno de los campos de interacción humana en donde el individuo se ha desarrollado es el de la industria, en donde pasa la mayor parte del tiempo y en donde la Psicología tiene gran relevancia debido a que es una ciencia que estudia la conducta humana. Lo anterior conduce a pensar que está sujeta a hacer observaciones y conducir estudios sobre los problemas y eventos que surgen en la industria, siendo que en un futuro se puede esperar un crecimiento impresionante de las aplicaciones de la Psicología en la industria.

El surgimiento de la Psicología dentro de la industria se remonta a la época de la Revolución Industrial, en donde hubo una evolución tecnológica, dando origen a las fábricas en las que antes se empleaba a una gran cantidad de personas incrementando así la capacidad productiva de la gente y desplazando a la mano de obra por máquinas de vapor, principalmente en la industria textil.

Es en Inglaterra entre 1780 y 1790, en donde por primera vez en la historia humana se dio un proceso de industrialización que "se liberó de sus cadenas el poder productivo de las sociedades humanas, que desde entonces se hicieron capaces de una constante, rápida e ilimitada multiplicación de hombres, bienes y servicios" (Hobswwam, 1983)

Dentro de este período de industrialización se dieron eventos técnicos que fueron realmente modestos y en ningún sentido superaron a los experimentos de los artesanos en sus tareas, o las capacidades constructivas de los carpinteros constructores de molinos y cerrajeros; la lanzadera volante, la máquina de hilar.

Motivos sobresalientes concurrieron para ser de Inglaterra el país donde primero tuviera lugar este fenómeno que transformaría a la producción. Su posición insular facilitaba el comercio ya que desde los siglos XIV y XV se había desarrollado una importante fabricación artesanal de telas favorecida por el clima húmedo de la isla. Esta actividad, más el comercio, la piratería y la explotación de las colonias habían producido los capitales suficientemente grandes para emprender la industrialización.

Sus primeras manifestaciones se dieron cuando se compraba en el mercado más barato para vender más caro; sin embargo sus repercusiones provocarían una aceleración en la expansión de sus mercados, de manera que al incrementarse sus mercados se requería una producción más rápida para satisfacer el creciente consumo. El primer paso en este sentido está constituido por la reunión de talleres artesanales en las "manufacturas". Estos establecimientos facilitaron la división del trabajo, sustituyendo así a un trabajador o a un grupo de trabajadores que realizaban la misma operación por una máquina que lo hacía más rápido y mejor. De esta manera, la manufactura crea las condiciones necesarias para el empleo de máquinas.

La transformación se inicia en los textiles de algodón, ya que John Kay en 1733 inventa una lanzadera que acrecienta en gran medida la elaboración de telas, requiriendo para ello un incremento en la producción de hilaza.

Es hasta la década de los 80's, cuando la fuerza industrial se hace independiente de las corrientes de agua al inventar James Watt una máquina de vapor de movimiento rotatorio continuo. Con el ejemplo del vapor, no solamente se facilita el establecimiento de industrias en cualquier lugar capaces de trabajar todo el año, sino también se hace posible la explotación de minas a mayor profundidad.

El aumento de la producción textil, minera y de otras especialidades requería el mejoramiento del transporte. A principios del siglo XIX aparece el barco de vapor y en la tercera década del mismo siglo, Stephenson descubre la forma de aplicar la máquina de vapor al transporte terrestre: la locomotora. Así pues, la industria se veía obligada a mecanizarse (lo que reduciría los costos al reducir al número de obreros) al racionalizarse y aumentar su producción y sus ventas, sustituyendo por un volumen de pequeños beneficios por unidad de desaparición de los grandes márgenes. Su impacto, se observó en el aumento efectivo en producción y exportación que fue gigantesca. Esta mecanización tomó principalmente la forma de una adaptación de la maquinaria ya existente que la de una absoluta revolución técnica.

Es por eso que la máquina sustituye definitivamente al taller artesanal, el barco de vapor y el ferrocarril desplazan al velero, a la lancha y al transporte en carretera. Esto se considera una serie de inventos que se condicionan y se exigen mutuamente, lo que provoca esta modificación revolucionaria de los sistemas de producción; lo anterior trae como consecuencia que el rendimiento del trabajador en la jornada de trabajo se incremente.

Por otra parte, también la agricultura recibe el impulso de los fertilizantes artificiales que permiten aumentar el rendimiento de los cultivos, cumpliendo dos funciones fundamentales en esta era de industrialización como: a) aumentar la producción y la productividad para alimentar a una población y suministrar un

mecanismo para la acumulación de capital utilizable por los sectores más modernos de la economía, b) crear un mercado suficientemente amplio entre la población agraria y la de proporcionar un excedente para la exportación que ayudase a la importación de capital.

Las primeras innovaciones en los métodos de producción fueron principalmente el resultado del trabajo de obreros y técnicos, pero paso a paso va tomando más importancia la investigación científica. Así, los esfuerzos por el perfeccionamiento de las leyes de la termodinámica y finalmente de la conservación de la energía, con sus múltiples aplicaciones prácticas y teóricas.

Cabe mencionar, que el hombre de ciencia solía ser un particular que se dedicaba a las labores de indagación y de experimentación, contando con dinero propio o con la protección de un gobernante; de tal manera que la investigación va siendo más organizada y financiada por instituciones públicas. Las universidades alemanas lo hacen desde el siglo XVII y la Revolución Francesa y Napoleón fomentan también la investigación, sobre todo con fines militares. Tiempo después se crean en Inglaterra sociedades para apoyar la ciencia relacionada con la práctica industrial.

La Revolución Industrial representa la creación de un sistema de "Talleres Mecanizados" que produjeran una gran cantidad de artículos, disminuyendo su costo y no depender de la demanda existente creando su propio mercado. Las palabras "Industria" y "Fábrica", en su propio sentido moderno se aplicaban exclusivamente a las manufacturas de algodón en el Reino Unido; sin subestimar los esfuerzos realizados para la renovación industrial en otras ramas de la producción.

Se observa que la fábrica reemplazó gradualmente el sistema en donde los mercaderes a cambio de materia prima y de habitación para los trabajadores y sus familias, obtenían un producto terminado, fue entonces cuando a cambio de la terminación del sistema de habitación en gran parte se debió a la capacidad de los dueños de las fábricas para pagar mayores salarios a la familia de lo que podían ganar en la manufactura hogareña, principalmente debido a la velocidad de las máquinas y a la eficiencia obtenida por medio de una división del trabajo, aunque la especialización por oficios en términos de "producto final" había existido a lo largo de la historia registrada. Ahora había ocurrido un importante cambio hacia la especialización en términos de aspectos del producto final.

Esto impone que las formas de trabajo se modifiquen, es decir, que en lugar de aprender todas las actividades que conciernen a la elaboración de un producto, su atención se reduce a una sola operación, teniendo por ventaja para el proceso productivo, el que requiere un corto período de aprendizaje para los trabajadores;

asimismo, disminuía considerablemente el desperdicio de materias primas. Ahora operaban una máquina compleja con gran rapidez y estaban rodeados de otros trabajadores que de igual manera operaban otras máquinas y en vez de estar especializados en cierta cantidad de tareas, ahora se especializaban en una sola.

Se observa que el desempeño de una máquina también ha tenido una continuación lógica. Desde principios del siglo actual se ha pasado al uso de la "banda sin fin" que coordina una serie de instrumentos servidos por trabajadores especializados en una sola operación. Esta forma de llevar al máximo la división del trabajo incrementa el rendimiento, pero trae consigo otros problemas para el trabajador, como son la fatiga y la sumisión absoluta al ritmo de la máquina.

La continuación de la banda sin fin, está en la fábrica automatizada en donde la producción se encuentra a cargo de una serie de máquinas coordinada en forma semiautomática, casi sin intervención humana. Con estos últimos adelantos, que son una continuación y un desarrollo de la Revolución Industrial, aumenta en escala la producción pero disminuye notoriamente el número de trabajadores empleados (Brom, 1981).

Las nuevas formas de trabajo requieren obreros más preparados, que estén en condiciones de atender y dirigir las complejas instalaciones actuales. Además cada vez que estén en posibilidad de adaptarse a nuevas formas de trabajo.

Aquí surge un factor realmente importante, ya que una cosa era adquirir un número suficiente de trabajadores y otra adquirir una mano de obra experta y eficaz. Todo esto radica en que todo trabajador tiene que aprender a trabajar de una manera conveniente para la industria, conduciendo un concepto de disciplina laboral, el cual se convierte en un problema ya que el ritmo de trabajo de los hombres se redujo, por lo que se recurrió al empleo de mujeres y niños más diestros y baratos que los hombres.

Una forma de asegurar la disciplina laboral, fue el subcontrato o la práctica de convertir a los trabajadores expertos en capataces de sus inexpertos auxiliares, lo cual les permitiría tener una vigilancia más estrecha sobre ellos, siendo entonces que el subpatrono tenía, desde luego un interés financiero directo sobre sus operarios alquilados.

Se observa entonces que existe una cierta dificultad para reclutar y entrenar a un número suficiente de obreros expertos o preparados técnicamente, pues pocos de los procedimientos preindustriales eran utilizados en la moderna industria.

La Revolución Industrial trajo consecuencias de carácter social y consigo nuevas ideologías sociales. Una de esas consecuencias fue el fenómeno de la concentración en las ciudades, que se debió sin duda al desarrollo de la industria que fue atrayendo a las grandes masas de trabajadores, sobre todo de origen campesino y el cual se ve acentuado por la transformación de muchos campos de labor en pastizales para la cría de ovejas. En períodos de auge industrial, las fábricas absorben la mano de obra que se presenta; sin embargo, al saturarse el mercado y no encontrar salida para sus productos, los fabricantes cierran sus empresas o disminuyen su capacidad productiva provocando el despido de obreros. En estas etapas de crisis los trabajadores se encuentran sumidos en la más profunda miseria, también en los períodos de plena ocupación, los salarios eran bajos, la gran afluencia a las ciudades provoca condiciones pésimas de vivienda y salud, frecuentemente vivían cinco familias completas en un sólo cuarto, las condiciones de trabajo eran extremadamente penosas con jornadas de 14 hasta 18 horas o más.

Realmente la Revolución Industrial provocó un incremento en la producción, así como la acumulación de los bienes de capital, considerándose entonces al trabajo como un bien que se debía vender y comprar; es entonces cuando aparece un Salario.

Al hacerse el trabajo más complejo, surge la necesidad para los patronos de generar gradualmente un cambio en sus relaciones laborales, dando pie a las líneas de autoridad en forma vertical (de arriba hacia abajo), en donde los dueños dictaban las órdenes de la forma de trabajo y los obreros se concretaban a ejecutarlas.

Lo anterior acentuó todavía más la división del trabajo y debido a que los patronos no tenían un conocimiento sistemático del proceso productivo y de las relaciones que esto implica, fue necesario que se fueran organizando y que permitieran el estudio del trabajo en sus propias fábricas. Esto tenía una prioritaria finalidad, la de acrecentar sus ganancias.

Fue hasta 1878 cuando Taylor (citado en French, 1989) tomando en cuenta lo anterior, desarrolló "Los cuatro principios básicos de la administración":

- Planeación,
- Organización,
- Control y,
- Evaluación,

todos ellos como resultado de una serie de experimentos a raíz del movimiento de la administración científica.

Estos principios tienen gran relevancia como un principio importante en la planeación y organización del trabajo, pero con fines estrictamente de obtener mayores beneficios financieros, destacándose dos aspectos: a) un enfoque individual y b) un enfoque mecanicista; debido que considera al individuo como la extensión de una maquinaria. Esto sentó las bases para desarrollar diversos estudios del comportamiento humano en el ámbito industrial, encontrándose que no sólo afectaban en la productividad, sino también en cuanto a la motivación, prestigio y estatus, así como otros factores.

A partir de estas investigaciones, se observa que no sólo interviene la ingeniería, sino también la Psicología y otras disciplinas (antropología, economía, etc.), en cuanto al estudio de la conducta humana dentro del ámbito laboral.

No obstante que los anteriores principios resultan de gran utilidad para el estudio del individuo en las organizaciones, es necesario hacer una crítica a las aseveraciones de Taylor realizadas por Robbins (1989) en torno a que el trabajador, al que se le identificará como recurso humano, se le considera teóricamente como un elemento importante de toda organización, aunque en la práctica se ha observado que no es así, ya que al individuo se le considera precisamente como a la extensión de una máquina, como un objeto, ignorando sus sentimientos, valores y roles. Lo anterior se atribuye a que Taylor estudia al individuo de una manera independiente y separada; es decir, como algo equivalente a una parte de la máquina por lo que la eficiencia de la misma podría ser sometida a un tratamiento científico, dando por resultado que los factores importantes que afectan al desempeño del trabajador fueron tanto los movimientos inútiles como la fatiga (estado fisiológico del cuerpo) y las alteraciones de factores externos (luz, calefacción, etc.).

b) APLICACIONES DE LA PSICOLOGIA EN RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Fue a partir de la Primera Guerra Mundial, cuando se requirió de probar aptitudes, clasificar intereses y evaluar el rendimiento de los militares contribuyendo a la aplicación de exámenes psicométricos, siendo que una de las primeras labores del Psicólogo dentro de la industria, se enfocó hacia la selección y colocación de Personal.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se funda la Psychological Corporation para desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como también orientar a las organizaciones industriales a través de servicios consultivos y es hasta 1924 que se le concede gran importancia a la selección y colocación de personal, sin dejar de lado que surgen algunos estudios con el objeto de encontrar relación entre las condiciones de trabajo y la eficiencia del mismo, abriéndose una era de investigación en donde se consideró a los aspectos de la comunicación, las actitudes, la dirección y la estructura de las organizaciones (Siegel y Lane, 1981). Esto se hace evidente cuando se promueve en las universidades la investigación, surgiendo nuevos conceptos respecto a las relaciones humanas sobre las cuales descansa la Teoría de las Organizaciones.

Dentro de esta teoría se encuentran comprendidos dos conceptos: el de organizaciones productivas y organizaciones no productivas, para las cuales Mc Farland (1989) realiza una diferenciación. Las organizaciones productivas son "sistemas sociales y técnicos que reúnen los factores de producción en un esfuerzo coordinado para lograr fines determinados"; entendiéndose entonces que este tipo de organizaciones producen bienes y/o productos; es decir, que se ocupan de la creación y preservación de capital (Katz y Kahn, 1986) mientras tanto las organizaciones no productivas son todas aquellas que se encargan de reproducir únicamente la ideología de la sociedad, siendo sus mayores representantes la Iglesia, el Estado, la Familia, Servicios (IMSS, Deportivos) y el Aparato Legislativo.

El presente trabajo se enfocará principalmente hacia las organizaciones productivas; para lo cual hay diferentes acepciones como la de Alford (1981) quien fue uno de los primeros autores que analizaron a dichas organizaciones.

Primeramente considera que se caracterizan por que dentro de ellas se encuentran contenidas:

- a) Personas que trabajan en una compañía

- b) Cargo y/o puestos (desempeñados por empleados)
- c) Jerarquía de autoridad y responsabilidades
- d) Estructura en las relaciones
- e) Mecanismos que coordinan sus actividades

Esto permite a Alford (op. cit.) definir las como : "la organización productiva se forma cuando dos o más personas se unen para alcanzar un fin común. Es la organización una armazón dentro de la cual los individuos forman una unidad para alcanzar un objetivo común y su estructura será el resultado del proceso el cual es cambiante no es estática". Lo anterior sugiere al autor que el estudio de una organización cualquiera que fuere, puede hacerse desde diferentes puntos de vista como: actividades, funciones, títulos de cargo, personal que ocupan los cargos y coordinación de las actividades hacia una meta común.

Otra opinión es la de Grados Espinoza (1988) quien considera que "cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas están en ese momento hablando de organización". Asimismo considera que hay algunos aspectos importantes:

- 1.- Coordinación de esfuerzos (ayuda mutua).
- 2.- Alcanzar objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.
- 3.- Jerarquización de la autoridad para controlar, dirigir o delimitar las diversas actividades.
- 4.- División del trabajo que implica una distribución equitativa de las actividades.
- 5.- Debido al constante dinamismo siempre hay actividades o niveles que están por estructurarse.
- 6.- Nos dice en concreto como y quien va a hacer cada cosa (se refiere al puesto y no a la persona).

Mc Farland (Op. Cit) concibe a las organizaciones como: "sistemas sociales y técnicos estables que reúnen los factores de producción en un esfuerzo coordinado para realizar fines determinados, los elementos humanos de la organización son el

objetivo especial de las relaciones con los empleados y la conducta de los trabajadores debe estudiarse en su relación con la estructura de la tecnología y con las interrelaciones entre los empleados y la organización".

Por otra parte Robbins (1989) al igual que Mc Farland (op. cit.), le dan un enfoque social ya que definen a la organización productiva como una unidad social coordinada, en un sentido estricto porque está compuesta de dos o más personas que funcionan de manera constante para la obtención de un fin o fines comunes. Mc Farland en cambio muestra un enfoque más profundo al considerar aspectos propios de las organizaciones y todo lo que podría relacionarse con ellas.

Arias Galicia (1989) concibe que organización es "una unidad social o agrupamiento humano creado o modificado para lograr objetivos específicos". Por su parte Reyes Ponce (1989) considera que "la organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia de los planes objetivos señalados".

Para Shein (1988) es "como un conjunto complejo de grupos interdependientes", sin embargo esto implica dos conceptos: de coordinación y el logro de objetivos comunes.

Podemos afirmar que ante las anteriores definiciones se pueden retomar algunos puntos, ya que consideran que la organización contiene principalmente: recursos humanos, recursos materiales, la división de funciones o actividades a desempeñar y algo particularmente importante, que todos están orientados hacia un fin común.

Todos estos principios de organización, ponen a relieve la importancia que comienzan a tener las relaciones entre los individuos y las mismas organizaciones, dando cabida a diferentes estudios del comportamiento, sólo que el enfoque o finalidad de dichos estudios estuvieron orientados hacia el incremento de la productividad y la satisfacción del trabajo. Lo anterior sugiere la aparición de la Administración Científica, dando importancia a las relaciones humanas y su correlación con diferentes ciencias para el estudio de las organizaciones. Dicha organización contempla:

- 1.- Planeación sistemática de dirección.
- 2.- Organización de las actividades.
- 3.- Control del Trabajo y sus trabajadores.
- 4.- Evaluación del trabajo y sus trabajadores en una forma más ordenadas.

Hoy en día se ha visto la importancia que la Psicología tiene en la industria, ya que su interés no solo está orientado hacia la creación de condiciones óptimas para la utilización de los recursos humanos, sino también hacia el estudio de problemas complejos de la productividad y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje y de la adquisición de destrezas, de la motivación y de los diferentes efectos de los incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades, de la seguridad física y de la interacción entre las necesidades y objetivos de la organización y las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus características personales.

Una de las necesidades de las organizaciones es contar con el recurso humano calificado, por lo que el objeto del presente capítulo se refiere a la selección de personal, consistiendo en realizar un estudio de los requerimientos del puesto de trabajo, el cual sugerirá las características necesarias para ejecutarlo.

Lo anterior implicó o permitió que se lograran enormes adelantos, los cuales consistieron en avances tecnológicos y refinamiento de procedimientos, así como la valoración del desempeño del personal; requiriendo para tal efecto el diseño del puesto y su descripción. Es en ese momento que se conforman funciones definidas del Psicólogo consistentes en: Selección, Clasificación de Personal, Evaluación del Desempeño y Entrenamiento.

Hoy en día las funciones del Psicólogo son extensas, ya que además de realizar las ya mencionadas, desempeñan actividades concernientes a la mayoría de los aspectos de la empresa que van desde aumentar la productividad mediante la "motivación" de los empleados hasta diseñar los mecanismos que permitan un mayor consumo de los artículos producidos.

Cabe mencionar que el estudio del comportamiento del individuo dentro del ámbito de las organizaciones productivas, ha ido más allá de lo que se ha mencionado hasta ahora, ya que en los últimos quince a veinte años han surgido cambios importantes dándole una nueva modalidad, a la cual se le ha denominado "Psicología de la Organización", la cual estudia y analiza al individuo desde un punto de vista multidisciplinario debido a que intervienen varias ciencias como la Sociología, la Economía y la Antropología entre otras; estas ciencias mantienen una relación estrecha con el individuo. Lo anterior puede ser posible debido a que la organización no es estática; es decir, que está en constante cambio siendo dinámica (Shein 1982) (Reyes Ponce, 1988) y (Katz y Kahan, op. cit.), requiriendo que se atiendan las exigencias de tipo tecnológico, social, científico y cultural.

Sin embargo, cabe destacar que a partir de lo anterior, es decir de sus investigaciones, surge otra apreciación en el pensamiento administrativo y organizacional; dando por resultado la estructuración de la Teoría de la Administración y la Teoría de la Organización, las cuales descansan sobre las ciencias que se encuentran relacionadas con la conducta humana (la Psicología, la Sociología, etc.) realizándose para tal efecto diferentes esquemas y modelos que pudieran dar explicación del comportamiento humano; siendo el Modelo Sistemico uno de ellos y en donde se encuentra comprendido el concepto de "Sistema", al cual se le define como "conjunto de principios coordinados para formar un todo científico" (Larousse, 1974). Lo anterior permite una combinación de varias partes reunidas o de procedimientos destinados a conseguir cierto resultado, dando pie a la formulación de una teoría de gran importancia como lo es la Teoría de los Sistemas, la cual se abarcará con más detalle en el siguiente capítulo.

CAPITULO II

DESCRIBIR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DESDE EL MODELO SISTEMICO.

El hombre siempre ha tenido la necesidad de conocer su realidad de la manera más objetiva posible, misma que, por el crecimiento de la sociedad se vuelve cada vez más compleja. El Modelo Sistémico, Teorías de los Sistemas ó Enfoque de Sistemas, como algunos lo llaman, permite la comprensión integral de los elementos de un todo a través del análisis de conjunto.

Arias Galicia (1982) define al sistema como "conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados", dichos elementos forman parte de las organizaciones y tienen relación con su medio circundante, ya que de no existir dicha relación no conformarían un sistema. Lo anterior conlleva a pensar o concebir a un sistema como algo unificado que tiene un propósito y que se compone de partes relacionadas entre sí, que si bien podría trabajar en forma separada e independiente pero finalmente al no conservar la relación ya mencionada no podría formar parte de un todo; sin embargo, si la conservan se podrá apreciar que una actividad por pequeña que sea, afectará al resto de la organización, o dicho de otra manera, la actividad afecta a todas las demás partes (Stonner, 1986).

Belsasso y Moreno (1982) consideran como sistema "al conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes para el logro de objetivos determinados". Ellos mismos realizan una clasificación de los sistemas bajo criterios convencionales, los cuales son:

- a) Por su origen: naturales o creados.
- b) Por la cantidad y complejidad de sus elementos: simples y complejos.
- c) Por transmitir o no energía: abiertos y cerrados.
- d) Por su naturaleza: mecánicos y vivientes.
- e) Por su reacción: adaptables y no adaptables.

Todos estos criterios se interrelacionan entre sí, es decir son complementarios, ya que un sistema puede ser creado, complejo, viviente y adaptable; tal como podría ser una unidad de producción o una empresa.

También presentan algunas características como:

- a) Dependencia.- La naturaleza y función de la parte dependen de su posición dentro del todo y su conducta es regulada por la acción del todo a la parte.
- b) Unidad.- El todo se conduce unitariamente, sin importar lo complejo que sea.
- c) Estabilidad.- La identidad del todo y su unidad se preservan, aunque las partes cambien. El todo se renueva a sí mismo constantemente, a través de un proceso de transposición.
- d) Organización.- El todo es más que la suma de las partes: la organización confiere al agregado de características de las de sus componentes, considerados en forma individual.
- e) Jerarquía.- Los sistemas están relacionados en forma jerárquica. Las partes de un sistema pueden considerarse, a su vez, como subsistemas.

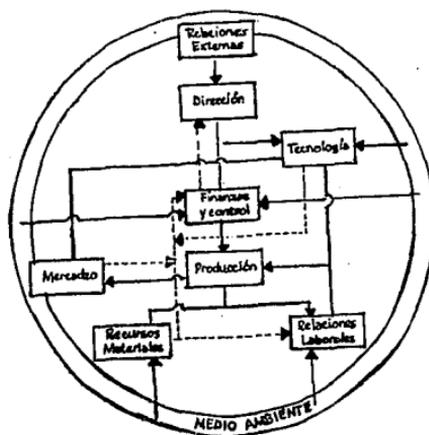
Cada sistema se compone de partes a las que se les denomina subsistemas, los cuales pueden diferir de tamaño de acuerdo a la proporción que guarden con su sistema y a los límites que se definan, de tal manera que se establezcan cuales serán los elementos que deberán incluirse dentro del conjunto y a esto último se le conoce como fronteras del sistema permitiendo conservar la integridad de los mismos y así evitar el que sean destruidos o sean interrumpidos en su actividad.

Existen dos tipos de sistemas: sistemas abiertos y sistemas cerrados, éstos últimos no pueden ser considerados tan estrictamente como su nombre lo indica, sino de una forma "parcial", debido a que un sistema totalmente cerrado no podría conformarse como un sistema ya que no existiría relación con lo que hay en su medio circundante y esto resultaría ficticio; del mismo modo un sistema totalmente abierto tiene tal cabida de información y de relaciones, que no tendría oportunidad de conformarse como un sistema cuando éste tendría que cambiar por tan dinámico que resulta, observándose nuevamente la importancia de definir cuales serán los elementos que podrán o deberán quedar incluidos en el sistema.

Hay varios elementos que conforman a los sistemas:

- a) Insumos: materiales, energía o información que alimentan al sistema.
- b) Procesos: acciones ordenadas para transformar los insumos en productos.
- c) Productos: bienes, servicios, comportamiento o información que resultan al procesar los insumos.
- d) Retroalimentación: resultados del sistema que se convierten en insumos del mismo para mantener su funcionamiento.

Figura No. 1



Fuentes.- Belsasso y Moreno.- Subsistema de remuneraciones, México, Edit. Centro Nal. de Productividad, 1992, Cap.2

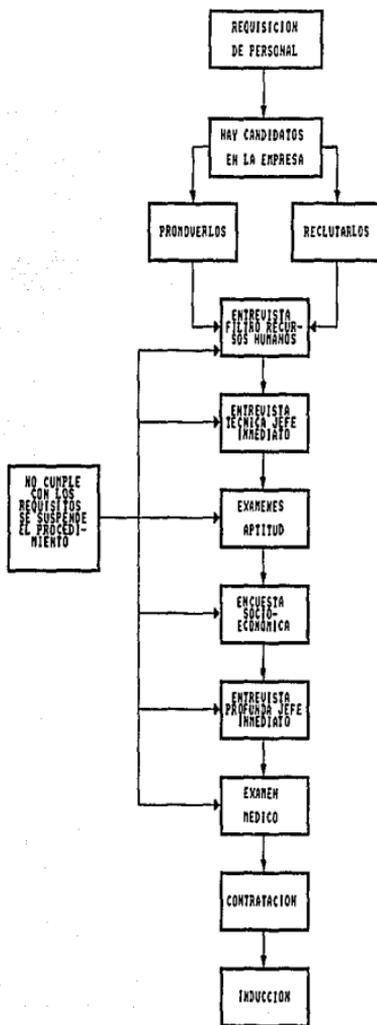
Realmente todos estos elementos tienen su razón de ser al relacionarse entre sí, primeramente el insumo, el elemento activamente; el proceso, el ejecutor; el producto representa el logro del sistema; el regulador es el elemento que compara lo logrado contra lo programado al establecer los medios de medición y control. La realimentación, para algunos como Stonner (Op. Cit.) es considerada como retroalimentación, es de hecho parte del elemento regulador; opera corregir desviaciones y/o ratificar los aciertos. Además, es necesario considerar el medio ambiente o contexto como otro elemento indispensable. Este es el conjunto de factores externos que influyen y a su vez son influidos por el sistema.

Una de las cualidades que llegan a tener los sistemas es que tienen una capacidad propia de reacción, es decir, que tiene una cierta capacidad de retroalimentación ya que en base a sus reacciones o respuestas se genera información, la cual puede estar sujeta a evaluación y en caso de ser necesario sufrir algún cambio o corrección. (Stonner, Op. Cit.)

Arias Galicia (Op.Cit.) considera que es menester hacer una clasificación de los sistemas ya que algunos sistemas pueden, de acuerdo a su funcionamiento, predecirse con alto grado de certeza (determinísticos) mientras que otros guardan un alto grado de incertidumbre (probabilísticos). En el caso de las organizaciones éstas llegan a ser un sistema probabilístico debido al simple hecho de encontrarse en un medio probabilístico en donde existe un grado de incertidumbre, por mínimo que éste sea, sus actividades se verán modificadas y por ende la organización también. No por eso se debe dejar de considerar que la misma organización hace grandes intentos por convertirlas en determinísticas a través de la implementación de procedimientos, reglamentos y políticas internas que permitan determinar las actividades propias de la organización.

Es aquí donde resulta altamente interesante la Teoría de los Sistemas ya que por su misma naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones permitirá tener un marco de referencia, en el cual se puede planear las acciones y anticipar las consecuencias inmediatas y de este modo mantener un cierto equilibrio entre las necesidades de las diversas partes de la empresa y las necesidades y metas como un todo, siendo que de esta manera se este alcanzando un equilibrio a través de la participación dinámica de sus elementos.

Después de haber explicado de una manera general el Modelo o Teoría de los Sistemas, procederemos a explicar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal el cual es llevado a cabo con sus particularidades en los diferentes tipos de industria o empresa como, se podrá apreciar en los siguientes diagramas de flujo:

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION,
CONTRATACION E INDUCCION DEL PERSONAL**

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

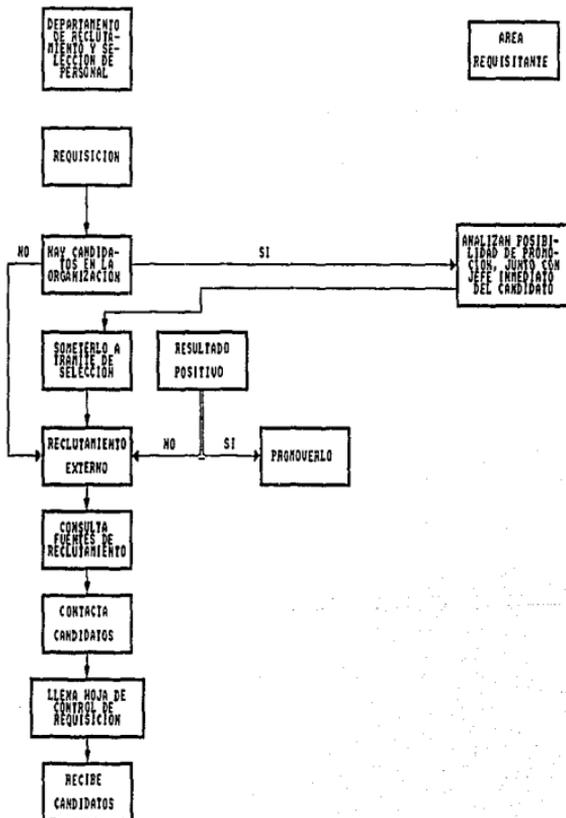


DIAGRAMA DE FLUJO PARA CONTRATACION

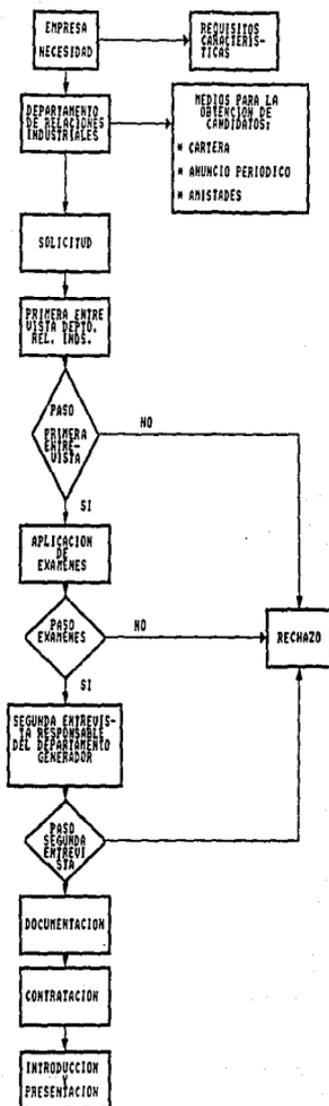
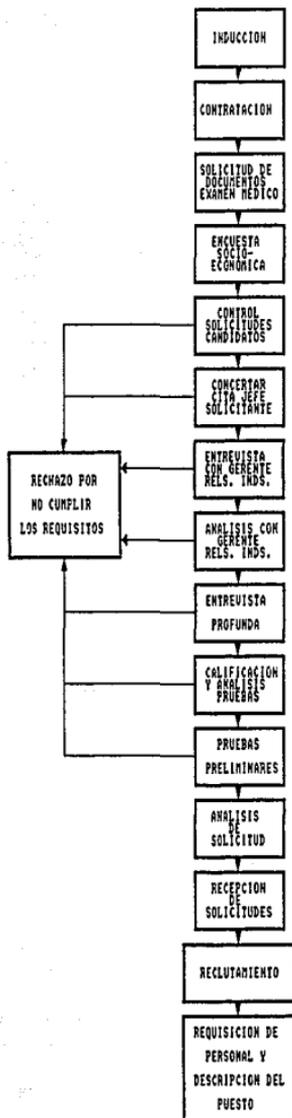


DIAGRAMA DE PROCESO DE SELECCION



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Arias Galicia (Op. Cit.) define al reclutamiento y selección como un proceso del sistema u organización y cada parte de ese proceso son subsistemas, los cuales tienen como propósito el encontrar a la persona que cubra un puesto con las aptitudes y habilidades requeridas para el mismo, siendo que de esta manera las organizaciones puedan funcionar y evolucionar; sin poder perder de vista que estará en función de satisfacer las necesidades de la organización. Generalmente el departamento que se hace cargo del reclutamiento y selección asesora al jefe solicitante acerca del tipo de características personales, de escolaridad, etc. que necesita el candidato para cubrir su puesto y de asegurar que los candidatos cuenten con ellas.

Este proceso se inicia cuando es generada una vacante, que es una tarea a realizar o puesto a desempeñar, el cual puede haber existido o ser de nueva creación. Al darse esta nueva situación será necesario el elaborar una requisición que se identificará como un formato que contiene todos los datos del puesto solicitado. El departamento solicitante deberá de llenar una forma de requisición de personal para cubrir la vacante. Deberá ser llenada claramente, enmarcando los requisitos del puesto dentro de las necesidades reales.

La requisición de personal deberá ser entregada al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal con las debidas autorizaciones.

Generalmente existe cierto procedimiento de acuerdo a cada organización para el uso de la requisición de personal.

Primeramente, ningún puesto será cubierto sin antes tener una requisición de personal, del puesto debidamente autorizada. Dicho puesto puede ser que ya exista (reemplazo), de nueva creación (definitivo o temporal). Siendo el departamento solicitante el responsable de entregar la requisición al área de Reclutamiento y Selección de Personal conteniendo los datos y requisitos necesarios para que se inicie la localización del personal idóneo para cada puesto. La requisición de personal tiene como objetivo que el área de Recursos Humanos tenga la posibilidad de llevar y establecer un control adecuado a los diferentes departamentos de la empresa, así como un servicio más eficiente (tiempo oportuno de acuerdo a cada organización, así como al candidato idóneo). (Ver anexos 1, 2, 3).

La requisición de personal normalmente se autoriza bajo los siguientes criterios:

a) Puestos de nueva creación.

Para cubrir los puestos de nueva creación, la requisición de personal deberá contar con las siguientes autorizaciones:

- Jefe inmediato ó jefe del área correspondiente
- Gerencia de Recursos Humanos
- Dirección del área correspondiente
- Dirección de Relaciones Industriales
- Dirección General

b) Puestos de reemplazo.

Para cubrir estos puestos, la requisición de personal deberá contar con las siguientes autorizaciones:

- Jefe inmediato o jefe del área correspondiente
- Gerencia de Recursos Humanos
- Dirección del área correspondiente
- Dirección de Relaciones Industriales

c) Puestos temporales o eventuales por primera ocasión y hasta por 30 días.

La requisición de personal para estos puestos deberá contar con las siguientes autorizaciones:

- Jefe inmediato Jefe del área correspondiente
- Gerencia de Recursos Humanos
- Dirección del área correspondiente
- Dirección de Relaciones Industriales

d) Puestos temporales o eventuales por segunda contratación o con una duración mayor de 30 días.

Idem a los puestos de nueva creación

La requisición de personal deberá llenarse en la forma más clara y concisa posible, enmarcando los requisitos del puesto dentro de las necesidades reales, a fin de que el área de reclutamiento y selección de personal pueda elaborar el análisis y descripción de puestos correspondiente y poder determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, facilitando de este modo la localización de candidatos.

El análisis y descripción de puestos se tratará más ampliamente en el Capítulo IV.

Posteriormente, se tomará en cuenta a los recursos humanos con los que cuenta la organización y determinar si reúnen los requisitos establecidos, teniendo por ventaja una reducción en el tiempo de respuesta del área de reclutamiento y selección para cubrir la vacante y una reducción en el período de entrenamiento. De no llevarse a cabo lo anterior, se procederá a recurrir a los diferentes Medios y Fuentes de reclutamiento con los que cuenta la organización para poder atraer a candidatos adecuados a las necesidades de la organización, los cuales normalmente son:

- * Anuncios en Periódicos
- * Escuelas, Universidades, Tecnológicos y otras Instituciones
- * Bolsas de Trabajo
- * Intercambio con otras Empresas
- * Recomendaciones del mismo personal

Una vez ya contactados a los posibles candidatos se les citará para una entrevista, siendo necesario el llenar una solicitud de empleo que contenga: (Ver anexos 4, 5 y 6).

- * Datos personales,
- * Datos familiares,
- * Experiencia ocupacional,
- * Puesto deseado y
- * Sueldo deseado

Desde nuestro punto de vista, una entrevista es como una conversación, ya que implica a dos o más personas hablándose entre sí ; sin embargo, una entrevista es comumente más dirigida y orientada a metas; es decir que es un diálogo que se sostiene con un propósito definido.

Como definición, el diccionario Webster señala que la entrevista proviene de la palabra francesa "Entrevoir", que significa "verse uno al otro, o dar un vistazo a". El diccionario American College, define a la entrevista como "un encuentro de personas cara a cara, especialmente para una conferencia formal" (Morgan & Cogger, 1975).

Podemos resumir entonces que la entrevista es una conversación dirigida a un propósito definido y es un evento planeado más que un simple suceso. En realidad es un proceso que involucra muchos más aspectos de la comunicación que el simple hablar y escuchar. Es decir, que la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, que tiene como objetivo obtener información y determinar de una manera objetiva y completa si los candidatos escogidos entre los solicitantes son potencialmente elegibles para cubrir el puesto vacante (Morgan & Cogger, op. cit.). Cabe hacer mención en este apartado que uno de los profesionales que cuenta con las habilidades curriculares para llevarla a cabo es el Psicólogo.

Es importante conocer los diferentes tipos de entrevista dentro de un proceso de Selección de Personal, donde después de los pasos previos, se realiza una entrevista inicial, para lograr una calificación previa del candidato y determinar en un corto período de tiempo si cuenta o no con las características deseadas, relacionando la información obtenida contra la descripción de puesto.

En segunda instancia está la entrevista Profunda o de Diagnóstico, la cual nos permite obtener información adicional sobre la vida del solicitante (trabajo, educación, relaciones sociales y personalidad), recurso importante tanto para el responsable de Reclutamiento como para Supervisores, Jefes de área o Gerentes, cuando intervienen en la evaluación de un posible candidato.

Existen requisitos previos a la entrevista Profunda o de Diagnóstico los cuales son:

A) Que el entrevistador esté preparado mental y físicamente, con habilidad receptora, y el objetivo fundamental de interesarse por la información que le proporciona el candidato.

B) Tener a la mano el perfil del puesto para lo cual es importante que se auxilie con el estudio del Análisis y la Descripción de Puestos correspondientes.

C) Antes de la entrevista, el entrevistador debe conocer perfectamente los antecedentes generales del entrevistado y proyectar la imagen de interés en la entrevista.

D) Deberá analizar el curriculum vitae y/o la solicitud de empleo con detenimiento, para tener una visión más completa y objetiva del candidato.

E) Considerar el tiempo real con que se cuenta para llevar a cabo la entrevista y no permitir que se alargue la conversación sobre temas poco relevantes que impidan, por falta de tiempo, cumplir con los objetivos establecidos.

F) En este momento el entrevistador formulará una guía de la entrevista para no perder ningún detalle, en la cual anotará los puntos básicos de información, el tipo de entrevista que va a realizar y la secuencia lógica de las preguntas que hará. Esto permite evitar el ser reiterativo, dar la impresión de desorden y propiciar la divagación por parte del entrevistado.

G) Definir el lugar que se considere más adecuado, para que se lleve a cabo la entrevista, en donde la atmósfera existente permita el establecimiento adecuado del rapport que coadyuve a una tensión correcta.

La entrevista, tiene realmente como finalidad el verificar todos los datos del candidato. Algunos candidatos deberán tener una segunda entrevista, otros quedarán anulados para ese puesto en ese momento, debido a que no cumplen los requisitos necesarios.

Los pasos a seguir durante la entrevista son:

1.- Establecimiento del rapport.

Esto significa que el entrevistador cree un clima y un ambiente de confianza y tranquilidad tal que el entrevistado se relaje, desenvolviéndose abiertamente y contestar preguntas sin sentirse presionado. Este rapport se logra conociendo, a través del curriculum y/o de la solicitud, los intereses del candidato, ya sean deportivos, culturales o profesionales. Es conveniente evitar de trivialidades. El rapport debe permanecer durante toda la entrevista.

2.- Selección de preguntas.

Preparar preguntas directas que exijan descripciones por parte del entrevistado y no respuestas afirmativas o negativas (preguntas cerradas) sin explicación alguna.

3.- Realización de la entrevista.

Profundizar en los temas de mayor interés que se requiere conocer para el desempeño del puesto (para ello se auxilia al entrevistador con el Análisis y Descripción del puesto vacante); de acuerdo con los siguientes pasos:

a) Historia laboral.- Esta área es básica para explorar en la entrevista de selección. Dependiendo de la movilidad ocupacional (estabilidad laboral) de los solicitantes, de las razones que fundamentaron sus cambios de trabajo, más el crecimiento interno tanto económico como profesional que hayan tenido en sus empleos, demostrarán el tipo de elemento de que se trata, por lo que se refiere a su desarrollo, estabilidad y proyección futura.

Para obtener esta información, habrá que profundizar de lo más reciente a lo más remoto en:

- ✧ Nombre, giro y lugar de la empresa.
- ✧ Fechas de ingreso y salida.
- ✧ Puestos ocupados, principales funciones y logros obtenidos.
- ✧ Sueldos tanto inicial como final y prestaciones.
- ✧ Causas de salida.
- ✧ Experiencias tanto técnica como en manejo de personal a nivel cualitativo y cuantitativo.
- ✧ Sondeo Respecto a los niveles de autoridad mayor y menor, de identificación e integración con jefes y empresas anteriores.

b) Escolaridad.- Determinar vía preguntas directas el grado de estudios y preparación académica del solicitante, para verificar si está de acuerdo a los requerimientos básicos del puesto.

Habrà que investigar:

- ⊙ Nombres y tipos de instituciones de enseñanza en que haya estado inscrito.
- ⊙ Fechas exactas de estudios.
- ⊙ Tipos de estudios básicos, profesionales y/o de especialización.
- ⊙ Clase de reconocimiento académico que tiene por cada ciclo escolar (diploma, título o certificado).

⊗ Impresiones positivas y/o negativas respecto a las escuelas, maestros y materias.

c) Historia personal y familiar.- Esta área reviste una importancia singular, ya que ofrece datos muy variados que demuestran parte oculta del solicitante y que proyecta quien es fuera de su ámbito laboral.

Pedirle al candidato que hable de sí mismo, de su ambiente familiar, de sus padres, hermanos y cónyuge, permitirá al entrevistador conocer e interpretar pautas de comportamiento individuales que posee el solicitante y que seguirán repitiéndose a lo largo de su existencia. Ejemplo:

- 1.- Integrantes de su familia
- 2.- Grado de identificación con cada uno de ellos
- 3.- Principales recuerdos de su desarrollo cronológico.

d) Autopercepción.- En este renglón, el entrevistador profundizará en la habilidad que tiene el solicitante de reconocer sus limitaciones y alcances. Investigará el grado de conocimiento que tiene el solicitante sobre sí mismo y sobre sus logros y tropiezos. Ejemplo:

- 1.- Hechos relevantes en su vida
- 2.- Expectativas no cumplidas
- 3.- Definición de sí mismo

e) Estado de salud.- Es muy importante conocer las afecciones que ha sufrido el solicitante, el tipo de accidentes físicos que ha padecido y los cuidados preventivos que tiene para con su persona. Ejemplo:

- 1.- Enfermedades congénitas
- 2.- Narración de las últimas visitas médicas especializadas
- 3.- Gasto anual en médico y medicinas
- 4.- Ejercicios Físicos (deportes)

f) Metas y pasatiempos.- Es conveniente que el entrevistador conozca los intereses personales que motivan a los solicitantes fuera de su vida laboral y que se tengan identificados pasatiempos y actividades sociales, culturales o deportivas que conformen la vida privada del candidato.

Por último es importante que exponga sus planes a cinco años, lo que dará al entrevistador una idea de la imagen que el candidato tiene en cuanto a aspiraciones profesionales, familiares e individuales se refiere o a cualquier otro objetivo tangible que prevea. Ejemplo:

1.- Principales actividades sociales

2.- Vida cultural en general

3.- Metas futuras por realizar y actividades actuales como preparación al logro de las mismas.

g) Cierre.- Para llevar a cabo este evento final es necesario realizar los siguientes pasos:

* Verificar que no falte ningún punto a investigar.

* Resumir verbalmente el contenido de la entrevista enfatizando en los puntos relevantes al puesto de interés. Pedir al candidato su aprobación a esta retroalimentación.

* Exponer el perfil del puesto vacante

* Confrontar con el candidato los dos puntos anteriormente descritos.

* Definir objetivamente los pasos a seguir. En caso de que se requiera mayor información, se comunicará al candidato esta opción concretando fecha y hora.

Todo lo concerniente a la entrevista debe ser concluido por medio de un informe o reporte que preferentemente deberá ser redactado al ser concluida la entrevista para no omitir detalles y procurando sea claro y concreto. (Ver anexos 7, 8 y 9). Las ventajas que ofrece este reporte son:

✓ Registrar las características de los candidatos.

✓ Tener una base de comparación objetiva entre todos los candidatos

✓ Recordar e identificar al candidato con mayor facilidad y precisión, en caso de que su curriculum pase a formar parte de la cartera.

✓ Guiar a quien tomará la decisión final de selección.

Si en los pasos anteriores el solicitante no ha sido descalificado, este deberá someterse a la aplicación de pruebas psicológicas que han sido seleccionadas de acuerdo a los requerimientos del puesto y con objeto de evaluar la habilidad y potencialidad del candidato, así como su capacidad.

Cuando el candidato cumple con la puntuación mínima requerida para el puesto, entonces podrá presentar las pruebas propias del puesto, en caso de ser necesarias para el puesto especificado. Este tipo de pruebas normalmente las aplica el futuro Jefe inmediato a manera de corroborar si el candidato posee los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

La solicitud, los reportes de las entrevistas y pruebas psicométricas y técnicas se comentan con el jefe inmediato al puesto vacante.

La entrevista se efectuará únicamente a las personas que sean candidatos posibles al puesto.

En esta parte del proceso, el área encargada de Selección de Personal da su opinión por escrito acerca de los resultados del proceso de selección del candidato, los cuales serán enviados junto con la solicitud a la persona que entrevistará al solicitante.

A este tipo de entrevista se le denomina "Entrevista Técnica" y a diferencia de otros tipos de entrevista que existen, la técnica estará básicamente enfocada a conocer y detectar el nivel de conocimientos y experiencia específica, que posea el candidato para llevar a cabo en forma eficiente las funciones del puesto.

Esta entrevista debe ser realizada por el jefe inmediato, o por el técnico especialista en la materia, lo que permitirá hacer una evaluación objetiva.

Este evento es complementario de los exámenes técnicos aplicados al solicitante, propicia el momento para disipar dudas y permite la opción de que el entrevistador contemple aspectos de personalidad en el candidato y los compare con el estilo de mando o liderazgo ejercido en la organización, el ambiente laboral en general y sus posibilidades de integrarse satisfactoriamente al equipo de trabajo.

Una vez que el candidato es aceptado por el jefe inmediato al puesto, el candidato seleccionado pasará a examen médico, esta parte del proceso tiene su razón de ser para la organización ya que tiene como objetivo fundamental el comprobar el estado de salud del solicitante y analizar si tiene posibles enfermedades que los imposibiliten para desempeñar el trabajo o que pudieran causarle consecuencias futuras. De esta manera se podría determinar índices de ausentismo y puntualidad entre otros. (Ver anexo 10).

Es importante destacar que no se recomienda llevar a cabo ninguna contratación si el resultado del examen médico del candidato no es totalmente satisfactorio.

El estudio socio-económico permite verificar los datos que hayan sido proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y las entrevistas efectuadas por la empresa. (Ver anexo 11).

La encuesta socioeconómica comprende a tres tipos de información

- a) Información Socio-familiar.- Para detectar posibles situaciones conflictivas que afecten en el rendimiento del trabajo.
- b) Información Laboral.- Para conocer la honestidad y veracidad proporcionada con respecto a sus empleos anteriores.
- c) Comportamiento a Futuro.- Para conocer más detalladamente: posible actitud, responsabilidad y eficacia en cada trabajo en base a las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

En base a toda la información obtenida y cada una de las partes del proceso; es decir de los subsistemas, se tendrá que analizar y sujetar a una evaluación entre los requerimientos del puesto y las características de los candidatos. Cabe aclarar que si los resultados del estudio socioeconómico son desfavorables, esto es causa de rechazo.

El jefe inmediato al puesto vacante, en base a los datos recopilados por él y por el área de Selección de Personal, procederá a tomar una decisión final sobre la persona que ingresará a cubrir el puesto vacante al cual se le comunicará por medio del área de Reclutamiento y Selección para iniciar los trámites de contratación. Con respecto a los candidatos no aceptados en esta elección pasarán a formar parte de la cartera de candidatos de reclutamiento y selección del personal de la empresa para disponer de sus solicitudes en un momento dado.

Normalmente, para iniciar los trámites de contratación es necesario proporcionar al candidato aceptado la lista de documentación que deberá presentar para llevar a cabo su contratación, la cual en la mayoría de los casos contiene:

- 2 o más fotografías recientes
- Registro Federal de Causantes
- Afiliación al I.M.S.S.
- Carta de percepciones de su último empleo

- Carta o comprobantes de sus dos últimos empleos
- Comprobante de estudios
- Cartilla de Servicio Militar
- Dos cartas de recomendación

Una vez que se tengan cubiertos todos los requisitos anteriores, se procede a la contratación del candidato seleccionado.

El primer día de trabajo, el nuevo empleado debe acudir al departamento encargado de la contratación para constar que toda la documentación está en orden y firmar entonces los correspondientes a su ingreso. Con posterioridad, se le presenta con las personas que tendrán mayor contacto con él debido a su puesto.

Toda persona ingresa bajo un período de prueba, el cual varía puesto a puesto; La contratación definitiva (planta) será responsabilidad únicamente del jefe inmediato al puesto y estrictamente de acuerdo con la política interna de la empresa específica para contratación.

El objetivo de la inducción del personal, es que el nuevo empleado se integre lo más rápido posible a su nuevo ambiente de trabajo.

El programa de inducción normalmente contiene:

- a) la bienvenida al nuevo empleado
- b) una breve presentación de lo que es la empresa, sus productos, políticas, prestaciones, servicios para los empleados, la presentación con sus compañeros de trabajo y lugar físico de trabajo.

El departamento o área encargada del reclutamiento y selección de personal se encarga de esta inducción para el nuevo empleado, aunque realmente es responsabilidad del jefe inmediato dar la inducción en sus funciones específicas.

Como se puede notar, el proceso en sí de Reclutamiento y Selección de personal es un todo integrado por subsistemas; es decir, por todas y cada una de las partes que integran dicho proceso que si bien podrían verse separadamente, todas guardan una relación entre sí, de tal manera que si una de las partes se ve afectada el resto del proceso también se verá modificado.

CAPITULO III

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS COMO PARTE DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

a) SU IMPORTANCIA Y APLICACION EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

French (1989) menciona que aunque los objetivos organizacionales y la planeación organizacional determinan en gran medida las obligaciones, el alcance y el nivel de los puestos individuales en la empresa, los puestos también se diseñan en parte, por medio del desarrollo de análisis y descripciones de puestos; los cuales no sólo tienden a condicionar la naturaleza de los puestos individuales sino que también hacen explícita la conducta y las características que se requieren de los trabajadores, todos estos aspectos son importantes en el proceso de especificación de tareas y componentes de otros procesos de personal como lo es el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Es conveniente definir lo que es un puesto, para después definir que es el análisis y descripción de puestos y entonces ubicarlo dentro del proceso de reclutamiento y selección, el cual concierne al presente trabajo.

Hall (1973) considera al puesto como "una unidad de trabajo específica e impersonal que exista en relación a los objetivos de la empresa"; mientras que Dunnette y Kichner (1982) le dan un enfoque conductual, ya que lo definen como "un descubrimiento de las conductas del empleado, que son necesarias para que un puesto sea desempeñado con éxito". Por otro lado Mc Farland (1989), en una forma más precisa considera al puesto como "un grupo de tareas llevadas a cabo por una persona". Y una apreciación más completa, la dan Grados Espinoza (1988), Reyes Ponce (1989) y Arias Galicia (1989), ya que los tres coinciden al señalar que el puesto es "un conjunto de operaciones, responsabilidades, cualidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal", sólo que Grados Espinoza (op.cit.) considera que se encuentran implicados dos elementos que son "su contenido y sus requisitos"; los cuales se determinarán por el conjunto de funciones concretas y por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo respectivamente. Katz y Kahn (1986), por su parte, definen al puesto como "concepto clave con el que se denota un punto particular del espacio organizacional". Así pues, dicho concepto se va a ir definiendo a partir de la relación que vaya guardando con otros y con el mismo sistema considerado como un todo. Patton (1962) considera al puesto como "al conjunto de especificaciones del trabajo para ser ejecutado por un individuo determinado". Montaña (1988) da

una definición de puesto: "es la unidad básica de trabajo en una estructura de organización". El puesto está integrado por un conjunto de actividades y de requerimiento necesarios para llevarlas a cabo: Chiavenato (1983) define al puesto como "la unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por el conjunto de operaciones que deben realizar y aptitudes que debe asumir el titular en determinadas condiciones de trabajo".

Cabe mencionar que el análisis y descripción de puestos tiene su importancia desde un marco legal, esto obedece a las diferencias que existen en las organizaciones, éstas se originan por la falta de claridad en las obligaciones de cada individuo y la delimitación de la autoridad.

Con lo anterior se requiere mencionar que la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, deja asentado que se debe tener por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".

De igual manera, el artículo 47, fracción XI, contempla que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

Asimismo el artículo 134 en su fracción IV, marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Bajo este marco de referencia legal, los artículos antes mencionados hacen evidente la necesidad de que se establezca con toda la precisión y claridad posible las actividades de trabajo que se va a desempeñar, así como todas las posibles variaciones del mismo, permitiendo de este modo definir el rol del contratante y el rol del contratado.

Como se podrá observar, el "puesto" en sí es de gran relevancia, asimismo los elementos que lo integran, ya que el puesto no sólo es una serie de actividades materiales y tangibles sino que también existen un conjunto de factores que son más difíciles de determinar como la habilidad, esfuerzo y responsabilidad que requiere el trabajador para realizar adecuadamente el trabajo, así como la determinación de la eficiencia y méritos de los trabajadores que ocupan el puesto. Lo anterior conduce a la utilización de una técnica que ayudará a la recabación de los datos que realmente interesan de una manera metódica, la cual permitirá el ir separando los elementos objetivos que el mismo trabajo implica; todo esto en función de los objetivos de la organización.

Para otros como French (op. cit), el análisis de puestos es una investigación sistemática que nos permite el determinar que actividades se desempeñan y cómo, cuándo y porqué se realizan; siendo de gran utilidad para mejorar sistemas de trabajo, orientar las medidas de adiestramiento del trabajador, valuación de puesto, mejorar sistemas de salario, mejorar condiciones de seguridad industrial y el que mayormente nos interesa es el de orientar la selección de personal, ya que básicamente nos facilita la especificación del puesto determinado, así como también aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto considerando entonces los requisitos del puesto y las características de cada candidato; es decir, que el análisis de puestos no sólo nos servirá para conocer los elementos que integran un puesto, sino que también para que el seleccionador pueda saber quién o quienes son las personas idóneas en cada caso.

Existen autores que hablan acerca del análisis de puestos como Reyes Ponce (op.cit.) considerando que es una técnica para precisar el contenido de un puesto a través de la =separación= y =ordenamiento= científico de los elementos que integran un puesto. Esta técnica contiene cinco pasos:

- 1.- "Recabar todos los datos necesarios con integridad y precisión".
- 2.- "Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador".
- 3.- "Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica".
- 4.- "Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente".
- 5.- "Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis".

Obviamente, lo anterior implica que la persona que se encarge de todas estas funciones, o sea el Analista, deba tener una excelente capacidad de:

- a) Observación
- b) Mente analítica y corrección
- c) Claridad para expresarse

Grados Espinoza (op. cit.) considera al análisis de Puestos como una técnica que ayuda en la recopilación metódica de los datos, separando los elementos objetivos y subjetivos que el trabajo implica. También tiene por objetivo el conocer y definir su contenido y requisitos.

Por su parte, Chiavenato (1983) define al análisis como "la determinación de las tareas que componen el puesto".

Es por ello que en el presente trabajo se considera que el análisis de puestos constituye un punto de partida indispensable, cuyo propósito es suministrar información acerca de las obligaciones que implica el desempeño del trabajo y del medio ambiente en el cual se realizan dichas obligaciones.

Un análisis de este tipo implica una descripción minuciosa del puesto y, a su vez, desemboca en la comprensión de las características de que debe estar dotado un empleado, para tener un desempeño satisfactorio. (Siegel & Lane, op. cit.).

Arias Galicia (op.cit.), concibe que el análisis de puesto es un método lógico que separa a las diversas partes integrantes de un todo, con el objetivo de estudiar en forma independiente cada una de ellas; es pues, un "método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimiento, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavada".

A menudo, se manejan dos términos como sinónimos: análisis de puestos y descripción de puestos. Sin embargo, tiene una diferencia significativa.

Análisis de puestos es la técnica que nos permite obtener, ordenar y analizar la información de un puesto determinado, mientras que la descripción de puestos es el documento que proporciona información sobre el mismo, como son:

- a) La ubicación del trabajador en la organización.
- b) Líneas de mando.
- c) Horario de trabajo.
- d) Las actividades que tienen los trabajadores.
- e) Los requisitos para poder desempeñarlos.
- f) Condiciones en las cuales se realizan.

La estructura del análisis de puestos comprende dos fases principales: una referente a la descripción del puesto en el que se señala actividad genérica del mismo y las actividades específicas permanentes, periódicas, esporádicas y eventuales; y otra referente a la especificación del puesto.

El primero consiste en un resumen detallado de obligaciones y otros factores de empleo, mientras que la especificación del puesto consiste en un reporte por escrito sobre las habilidades, conocimientos, aptitudes, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo que el puesto exige.

La descripción de puestos con fines de Reclutamiento y selección ayudará a determinar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto, por lo que se recomienda que la descripción de puesto contenga la siguiente información:

- * Identificación del puesto
- * Datos sobre su elaboración
- * Descripción genérica de las actividades
- * Descripción específica de las actividades

En los dos primeros apartados, es donde están contenidos todos los datos generales del puesto para su fácil localización dentro de la organización:

- * Título del puesto
- * Clave
- * Departamento
- * Horario
- * Responsable ante
- * Autoridad ante
- * Escolaridad

* Elaborado por

* Fecha de elaboración

En ocasiones, los datos contenidos en la identificación del puesto no son suficientes para identificarlos, es por eso que en la descripción genérica de actividades debe haber, al principio, un apartado que mencione la función del puesto, siendo ésta una síntesis de las actividades desempeñadas en el puesto. Además sirve para dar una idea general de lo que es el puesto y de la finalidad que tiene dentro de la empresa.

Las actividades son todo aquello que realiza una persona en su puesto de trabajo. Es conveniente enlistarlas en el orden en que son ejecutadas para facilitar su desglose posterior. Se debe presentar una lista donde se delimiten de una manera general las actividades rutinarias de las ocasionales, entendiéndose por rutinarias las que se realizan a diario o con cierta frecuencia y como ocasionales las que esporádicamente se ejecutan.

La especificación del puesto es la forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que la labor implica, así como factores extraños al objeto considerado.

Merril R. Lott (citado en Patton, op. cit.) en 1924 introduce un método de valoración de tareas, en donde se incluyen a los factores antes mencionados. Ver tabla No. 1.

En la descripción específica de las actividades del puesto están desglosadas cada una de las actividades genéricas, así como los conocimientos necesarios para el cumplimiento del objetivo de cada una de ellas. Entendiéndose por conocimiento todos aquellos fundamentos técnicos, teóricos o de políticas de la empresa que los trabajadores deben conceptualizar para poder realizar una actividad específica.

La descripción específica debe contener la siguiente información:

- * Niveles de eficiencia de las actividades,
- * Información requerida por el desempeño de las actividades: órdenes, documentos, etc.,
- * Materiales empleados para el desempeño de estas actividades,

- * Maquinaria, equipo y herramientas requeridas para realizar las actividades

- * Equipo de seguridad requerido.

Cabe destacar que las descripciones de puesto varían según las necesidades de cada empresa. No siguen pautas fijas y no es menester que la información siga determinado orden.

Reyes Ponce (op. cit.) da cuatro recomendaciones para la elaboración de la descripción de puestos:

- Claridad.- evitando términos ambiguos
- Sencillez.- utilizar un lenguaje accesible.
- Conciso.- empleando el menor número de palabras posible
- Precisión.- se deben excluir términos vagos que pueden extenderse con diversa amplitud.

Lo anterior implica que deberá ser clara y concisa, de manera que cualquier persona que la lea tenga una idea general del puesto de trabajo, asimismo, las actividades deberán estar redactadas en presente y segunda persona del singular (usted). También contempla que los niveles de eficiencia deben ser cuantificables.

Todo lo anterior no podría ser posible sin la recopilación de información necesaria y para tal efecto se utilizan las siguientes técnicas:

- * Observación directa

- * Entrevista

- * Cuestionarios

La observación directa recaba los datos con mayor intensidad y viveza. Se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo, siendo necesario tomar los datos por escrito y llevando un registro anecdótico.(Reyes, op. cit).

TABLA No. 1

HABILIDAD	<p>Tiempo necesario normalmente para llegar a alcanzar una gran habilidad en una ocupación en un momento dado.</p> <p>Tiempo que suele necesitar una persona calificada en la tarea para ajustarse a las necesidades del empresario.</p> <p>Formación requerida para la ocupación.</p> <p>Grado de habilidad, destreza manual y precisión exigidas.</p>
ESFUERZO	<p>Necesidad de afrontar constantemente nuevos problemas, variedades del trabajo.</p> <p>Esfuerzo físico requerido.</p> <p>Monotonía del trabajo.</p>
RESPONSABILIDAD	<p>Valor monetario de las unidades fabricadas, posibles pérdidas para la compañía por errores personales no intencionados.</p> <p>Grado de dependencia en la integridad y honradez del esfuerzo personal de los empleados.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	<p>Estado de limpieza de la situación de trabajo.</p> <p>Riesgos para la salud.</p> <p>Riesgos de accidentes.</p>
FACTORES EXTRAÑOS AL OBJETO CONSIDERADO	<p>Número de individuos dedicados a tal ocupación en la localidad. Oferta de mano de obra.</p> <p>Posibilidades de un empleado de colocarse en otra compañía con unos ingresos semejantes.</p> <p>Tarifas vigentes en la localidad.</p>

FUENTE.- Patton y Littlefield.- *Valoración de Tareas*, Madrid, 1961, pag. 16.

Arias Galicia (op.cit.) considera dos tipos de observación:

Observación Natural: En donde no se efectúan anotaciones mientras se lleven a cabo, realizando un informe posterior a ella, teniendo por desventaja la subjetividad y el mucho tiempo que se lleva.

Observación controlada: Aquí se efectúan registros, resultando ser más objetiva.

Sellitz (citado en Montaña, op.cit.) señala que la observación debe tener las siguientes características:

- a) Sirve a un objetivo ya formulado.
- b) Se planifica sistemáticamente (qué se va a observar y cómo).
- c) Se controla sistemáticamente y se relaciona con proposiciones más generales.
- d) Está sujeta a comprobaciones y controles de validez y fiabilidad.

La entrevista es otra técnica en la que el trabajador, en una forma amplia y detallada, describe sus actividades; es decir, que "pone en relación al entrevistador y el objeto de su investigación con una o varias personas para tener información mediante una guía de entrevista" (Montaña, op.cit).

La entrevista según Montaña (op.cit.) puede ser:

Libre: La cual no está sujeta a un tratamiento previo de preguntas, siendo hasta cierto punto una conversación informal. Se caracteriza por su espontaneidad.

Dirigida: Se caracteriza por tener un objetivo definido, eligiendo los temas a tratar, encauzando la entrevista. Se sigue un plan previamente establecido.

Arias Galicia (op.cit.) considera además de las anteriores a un tercer tipo de entrevista:

Estandarizada: Se efectúa basada en un cuestionario que se establece con precisión las pautas a seguir para efectos de comparaciones posteriores.

La entrevista debe contener una guía de preguntas para que la recopilación de información sea más íntegra y precisa:

+ ¿ Qué es lo que hace ?

+ ¿ Cómo lo hace ?

+ ¿ Con qué fin lo hace ?

+ ¿ Cuándo lo hace ?

+ ¿ Dónde lo hace ?

Reyes Ponce (op.cit) no conceptualiza a esta técnica como entrevista, sino como Informes del Trabajador e Informes de los Supervisores Inmediatos.

Los cuestionarios son una técnica derivada de la entrevista. En ocasiones se le define como un formulario de la entrevista. Normalmente se recurre a ellos cuando el tiempo para la observación directa o la entrevista es demasiado corto y cuando la información requerida se encuentra dispersa.

Reyes Ponce (op.cit.) considera que pueden representar cierta dificultad para estandarizar los datos, asimismo su elaboración y redacción, ya que deben ser redactados de tal manera que se comprendan y a su vez para que se obtengan los datos deseados. También no se puede olvidar que la comunicación escrita se dificulta más que la verbal para ser transmitida.

Lo ideal es la combinación de todas estas técnicas, no obstante es sabido que esto representa un alto costo económico y en tiempo. (Reyes, Ponce, op.cit.) (Arias Galicia, op. cit.) y Grados Espinoza (op.cit.).

Es entonces cuando al realizar un cuidadoso análisis del puesto nos permitirá evaluar su importancia con el objeto de demostrar cuan relacionados están las especificaciones de puestos y la información que se obtiene de la solicitud de empleo, la entrevista y las pruebas psicométricas y siendo entonces el análisis de puestos una base para la descripción de puestos el cual es la consignación de las funciones y/o operaciones de un puesto por escrito.

Al conseguir cada puesto sus objetivos, logra la aportación que se espera de él para satisfacer los de la organización, ya que éstos son consecuencia de la suma estructurada y ordenada de todos los resultados obtenidos por la totalidad de los puestos integrados en la misma organización.

Por esta razón es fundamental que queden definidos los resultados que debe ser logrados por cada puesto, pues si todos los ocupantes lo satisfacen, la organización logrará los suyos.

La explicación de los resultados que deben obtenerse en cada puesto, indica el punto final hacia el cual deben converger los esfuerzos de sus ocupantes, sin embargo, para que dichos esfuerzos sean efectivos, deben también definirse los quehaceres y tareas necesarias para llegar a dichos resultados, cuidando no perder de vista que las tareas solamente son medios para llegar al logro, al cual están subordinadas, ya que éste es el que les da sentido y razón de existir.

Los resultados finales de cada puesto se derivan de los resultados generales de la organización y no se modifican o desaparecen a menos que los objetivos generales sufran cambios. Sin embargo, pueden ser reubicados en otras unidades de trabajo, es por ello que los resultados de cada puesto tienden a sufrir cambios aunque las tareas o medios para lograrlos pueden modificarse más profundamente, debido de manera especial a innovaciones tecnológicas (máquinaria, equipo, etc.)

Las organizaciones son entes dinámicos que constantemente se transforman para adaptarse a las condiciones de su entorno, por lo que los puestos integrados a ellas también se modifican y reestructuran. Es aquí donde la tarea del Psicólogo será el participar directamente en la realización y actualización periódica del análisis de puestos y describir el puesto en un momento dado, utilizando al actual ocupante como la primera fuente de información acerca de su contenido. Posteriormente deben consignarse las variaciones dadas en el contenido de dichas unidades de trabajo, de manera que siempre exista un documento actualizado que describa la estructura de la organización.

Debido a que los mandos superiores logran sus objetivos a través de los logros de sus subordinados, deben mantener una constante vigilancia sobre la consecución de dichos resultados, orientando hacia ellos los esfuerzos que realiza su personal.

Es conveniente aclarar que el análisis de puestos comprende el proceso que va desde que el analista obtiene la información relativa al contenido de un puesto, entrevistando para ello a su ocupante, hasta la revisión y aprobación por parte del titular y su superior.

Frecuentemente los directores tienen problemas para lograr sus metas, debido a malos entendidos ente ellos y sus subordinados, respecto a los objetivos de su trabajo.

Uno de los más valiosos subproductos del análisis y descripción de puestos, es la revisión que el titular y superior llevan a efecto sobre su contenido, lo que provoca un acuerdo y claro entendimiento del puesto por parte de ambos y por consiguiente de los resultados que de él se esperan.

Es frecuente que al pensar en la actividad laboral, se enfatice en la "tarea" más que al resultado que se busca, es por ello que al tratar de describir un puesto de trabajo, se puede facilitar más si se empieza a consignar en ella las actividades que se realizan y derivar de ellas el resultado concreto a obtener a cada una; existiendo para tal efecto una mecánica para la elaboración del análisis y descripción de puestos.

De acuerdo a lo anterior, la mecánica para realizar el análisis de los puestos sería la siguiente:

- a) Determinar las diferentes funciones que se desempeñan en el puesto que está describiendo. Enumerar las actividades o tareas que se realizan dentro de cada una de las funciones, ordenándolas de acuerdo a la secuencia con que se realizan. Una vez logrado lo anterior, comprobar que no falte ninguna. Redactar la función completa, dando hilación a las diferentes actividades; complementar la información con otros aspectos importantes tales como periodicidad de las actividades, marcos de referencia dentro de los cuales actúa, el puesto al que se entrega el producto de trabajo, frecuencia con que es revisada la función por parte del puesto inmediato superior y forma como lo hace, ya sea revisando todas las operaciones, comprobando los resultados parciales y totales, o haciéndolo sólo en los resultados finales de acuerdo a programas previstos, etc.
- b) Una vez descrita la función, hay que derivar de ella el resultado o producto final del trabajo realizado, cuidando de no repetir o consignar nuevamente las actividades o tareas realizadas, sino aquello que recibe el puesto que se beneficia de dicho producto, asegurando además de anotar invariablemente el uso al cual se destinará por parte de ese otro puesto de trabajo.
- c) Además de lo señalado en los apartados anteriores, es importante describir las decisiones más significativas que el ocupante del puesto deba tomar en el desempeño de la función, así como el marco de referencia dentro del cual las toma. Igualmente es importante anotar aquellas decisiones que requiere remitir a su superior inmediato, de manera que quede más claro el nivel de decisión que el puesto tiene en esa actividad concreta.

- d) Ya que han sido descritas todas las funciones del puesto, deben consignarse los resultados finales de todas ellas en un solo apartado, el que se determina "descripción genérica" cuidando que la redacción esté ligada a los resultados finales.
- e) Es necesario consignar el apartado relativo al entorno en que se desempeña el puesto, comentando la problemática existente, tanto por razones estructurales internas, como por aquellas externas o coyunturales, en la inteligencia de que si dichos problemas van a desaparecer a corto plazo, es mejor no incluirlos en la descripción.
- f) El último apartado hace referencia a la localización de los puestos en la estructura de la organización, y se le suele llamar "carátula", ya que aquí quedan consignados los datos tales como:
- * Nombre del puesto
 - * Puesto del cual depende
 - * Area mayor de la organización en que está integrado
 - * Departamento
 - * Sección
 - * Fecha de elaboración
 - * Espacio para las firmas de conformidad del ocupante del puesto y de su jefe inmediato
 - * Clave del puesto, etc.

Bryan Licy (citado en Montaña, op. cit.) propone 8 pasos para el proceso de análisis y descripción de puestos:

- 1.- "Identificar y aislar, para el propósito del estudio, las tareas componentes de un puesto".
- 2.- "Examinar cómo se desempeñan las tareas (manera de ejecución, habilidades requeridas)"
- 3.- "Examinar por qué las tareas se desempeñan de aquella manera (por que los procesos administrativos requieren de varias entradas en términos de sistema)"
- 4.- "Examinar cuándo y por qué se desempeñan las tareas"

- 5.- "Identificar los principales deberes que se tienen, ya sean regulares u ocasionales y clasificar los deberes principales de acuerdo con su dificultad, frecuencia e importancia en el cargo como un todo".
- 6.- "Identificar las principales áreas de responsabilidad (designación del trabajo, presupuesto, fábrica o equipo) y en dónde se pueden cuantificar estos aspectos del puesto.
- 7.- "Anotar las condiciones de trabajo predominantes, en relación con los aspectos físicos, sociales y financieros del cargo.
- 8.- "Identificar las demandas personales que un cargo exige a un individuo (lista de atributos esenciales necesarios para el buen desempeño, sin los cuales no será posible ocupar el cargo adecuadamente). Las demandas pueden clasificarse de acuerdo con los siguientes criterios:
 - a) Demandas físicas (energía muscular, trabajo secundario)
 - b) Demandas intelectuales (preparación académica, calificación técnica y profesional)
 - c) Habilidades (psicomotora, social o diplomática)
 - d) Experiencia (en el puesto, de conocimientos)
 - e) Factores de personalidad (capacidad de dirigir y liderazgo)

Asimismo, recomienda ciertos puntos para la descripción y especificación de un puesto:

- * "Exponer los deberes en forma ordenada y lógica, si es necesario en forma cronológica, agrupados por su frecuencia y denotados por su importancia".
- * "Exponer con claridad y precisión cada requisito por separado sin poner cosas de más".
- * "Darle importancia a la gramática".
- * "Empezar cada frase con un verbo activo o funcional y nunca en forma pasiva".
- * "Emplear siempre el presente y no el pasado".
- * "Utilizar el singular".

- * "Utilizar términos cuantitativos".
- * "Exponer los deberes como tales y posponer la formulación de los requerimientos para la especificación".
- * "Evitar las generalidades".
- * "Indicar el porcentaje del tiempo total que requiera cada actividad y especificar si son frecuentes, habituales, incidentales, etc.".
- * "Afirmar categóricamente lo que se realice"

Es común que quienes trabajan en las organizaciones sean quienes deban realizar el análisis y descripción de puestos, esto trae consigo algunas ventajas ya que al existir cierta familiaridad entre compañeros de trabajo se obtiene una mayor cooperación y confianza.

Cabe mencionar que aunque realmente se tienen ventajas al utilizar a empleados de la misma organización, también existe una contraparte ya que al realizar el análisis y descripción de puestos se requiere de dedicar o emplear cierto tiempo, el cual le es restado a sus funciones ordinarias. Desde luego, no lo es entodas las empresas, ya que algunas cuentan con una área específica para el desarrollo de estas funciones.

Lo anterior debe ser evaluado por las direcciones de las organizaciones y determinar la necesidad real de contar con analistas, desde luego incluyendo el costo monetario y el tiempo de capacitación de dichos analistas, empleando para ello diversos métodos o incluso combinándolos entre sí. Los más comunes son:

- 1.- Estudiar por parte de analistas, literatura de análisis de puestos.
- 2.- Sesiones para ver detalles de qué se va a hacer, cómo lo van a realizar y los formatos que se utilizarán.
- 3.- Entrevistas de práctica de los analistas y sus análisis para determinar los problemas encontrados.
- 4.- Estudiar y realizar cuestionarios.

El método que se elegirá dependerá en gran medida de los objetivos de estudio de la organización ya que esto permitirá al analista llevar a cabo su trabajo con eficacia.

El programa de capacitación deberá contener los siguientes puntos:

- a) ¿Qué es el análisis de puestos?

- b) Ventajas del análisis de puestos
- c) Ventajas del análisis de puestos en la organización
- d) Método a emplear y por qué
- e) La importancia de los datos precisos y completos sobre los puestos.
- f) Análisis de la información sobre los puestos.
- g) Redacción de la descripción del puesto.
- h) Verbos activos (Apéndice "A").
- i) Fallas comunes de las Descripciones (Apéndice "B").
- j) Formas de Análisis y Descripción de Puestos (Anexos 12, 13 y 14).

Estos puntos permitirán al futuro analista conocer los aspectos de su propio trabajo. Asimismo, deben considerar que normalmente tendrán contacto continuo con los empleados y que es menester contestar preguntas sobre aspectos que no están claros para los empleados.

La mecánica de trabajo que realizarán se clasifica en:

- a) Obtención de la información sobre los puestos
- b) Análisis de la información
- c) Organización y registro de la información

El primer punto implica qué instrumento se utilizará, instruyendo al analista para que acuerde con los jefes o superiores de sus áreas respectivas para la distribución y reunión de las formas; planeando para ellos la explicación del cuestionario, así como las instrucciones a los empleados que los contestarán, indicando qué se requiere, por qué es necesaria y el tiempo límite para el llenado del cuestionario.

El segundo punto se refiere a qué hacer con la información obtenida de los cuestionarios. Primeramente está el cómo tratar la información de los cuestionarios (datos precisos y completos). Después se examinarán los cuestionarios considerando el qué, cómo, por qué y cuándo de las funciones así como de las habilidades requeridas para su realización. Por último el comprobar que hayan sido incluidas las condiciones de trabajo.

El tercer punto considera que los analistas deben ser instruidos sobre cómo redactar los datos, para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Estilo directo y conciso
- b) Utilizar verbos en infinitivo
- c) Redactar en presente
- d) Omitir palabras innecesarias

Cuando se habla de analistas pertenecientes a despachos o consultores, éstos cuentan con un equipo experimentado y capacitado de analistas quienes incluso cuentan con habilidades para realizar el análisis y descripción de puestos. Desde luego cuentan con elementos suficientes para realizarlos sin que lleguen a interferir con las actividades ordinarias de la organización

Como es de esperar existen pormenores, ya que por ser ajenos a la organización no tienen el conocimiento necesario de la empresa y por consiguiente de sus operaciones, filosofía y políticas. Esto implica que es necesario darles una breve inducción sobre estos aspectos.

Otro método es la entrevista cuyos aspectos de la capacitación se verán modificados y en ocasiones será conveniente la utilización de ambos métodos.

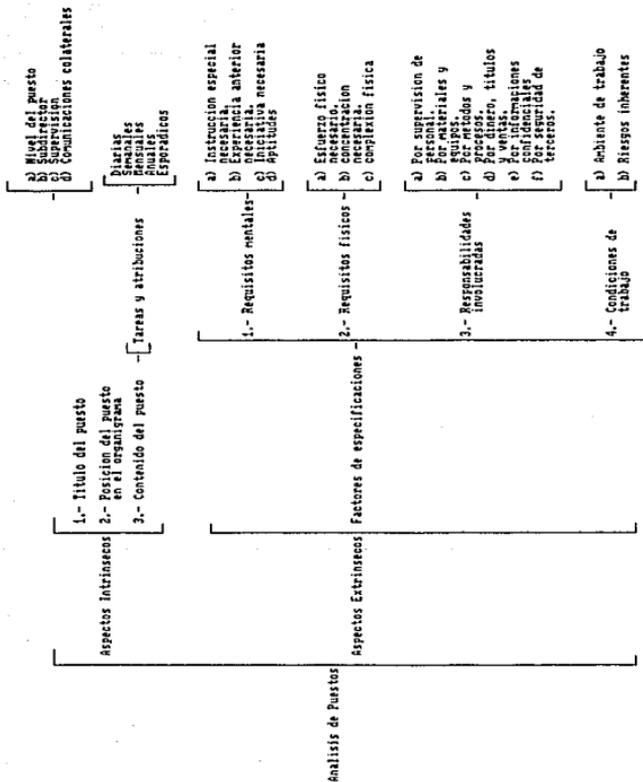
- 1.- El analista primeramente deberá conducir una entrevista.
- 2.- Los analistas deberán ser instruidos para la obtención de datos (cómo, qué, por qué y cuándo de las funciones, de las responsabilidades, habilidades y condiciones de trabajo).
- 3.- El analista deberá programar la forma de obtención de la información para no interferir con las actividades cotidianas del entrevistado.

Normalmente, el analista realiza borradores del análisis de puestos para tener la oportunidad de corregir y verificar los datos que deberán estar incluidos. Lo anterior conlleva a una detallada y cuidadosa redacción de la descripción de puesto.

Cabe mencionar que otra técnica que ha abordado el análisis y descripción de puestos es el Sistema de Sueldos y Salarios HAY en donde el sueldo o salario tiene una relación directa con el valor del puesto, teniendo como finalidad el de proporcionar bases sistémicas y objetivas para la determinación del valor relativo de los diferentes trabajos y así poder establecer un sistema proporcional de paga. Lo anterior permite determinar la importancia que tiene el puesto dentro de la organización, debido a que establece el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; además de permitir compararlo con los del resto de la organización y determinar así una comparación y retribución del puesto.

Dicha evaluación se realiza "aquí" y "ahora", considerando un desempeño promedio. Cabe aclarar que el objeto de esta técnica es comparar puesto a puesto; sin embargo no se describe más ampliamente esta técnica porque no es el objeto de este trabajo; más sin embargo esta técnica es utilizada por algunas empresas (Nacionales de Conductores Eléctricos, Organización Casa Marzam, Industrias Ericsson, etc.).

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS



CAPITULO IV

CONCLUSIONES

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN RELACION CON EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS Y EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Las razones que dieron origen a este apartado corresponden fundamentalmente a dos tipos de intereses, uno de carácter informativo y otro orientado a la búsqueda de caminos alternativos para la intervención del Psicólogo en las organizaciones.

El primero de ellos, surge a partir del total desconocimiento que tienen los Psicólogos egresados de Iztacala sobre los temas relacionados con la Psicología en las organizaciones y desde bases teóricas o técnicas, esto se debe a que dentro de la formación profesional recibida en Iztacala, no se contempla la revisión específica de ellos. Como consecuencia, existe una falta de preparación profesional específica para el desempeño profesional en ese ámbito (organizaciones productivas).

Lo anterior implica un gran problema a nivel profesional, debido a que nuestro campo de acción como Psicólogos se ve limitado por esta causa, cuando este espacio es potencialmente el de mayor demanda de nuestros servicios.

La reducción del campo de acción a causa de la falta de preparación académica en el área industrial o de las organizaciones productivas, cobra mayor importancia si se considera la situación económica actual por la que atraviesa nuestro país y a nuestra incorporación al Tratado de Libre Comercio (T.L.C.) por lo que se requerirá mano de obra especializada tanto a niveles operativos como administrativos y de alta dirección; ya que disminuyen las posibilidades de encontrar una colocación en el momento en que se realiza la búsqueda de trabajo. Por ello nos parece realmente importante que en la curricula de Iztacala se contemplen conocimientos relacionados con el área industrial como son aspectos administrativos, de Desarrollo Organizacional (D.O.), Capacitación, Planeación de Vida y Carrera, Cultura Organizacional (roles, ideología y normas), etc.. Desde luego dejando claro el papel ideológico, político y social que el Psicólogo ha desempeñado tradicionalmente.

El segundo interés del que se habló se refiere a la búsqueda de alternativas de intervención del Psicólogo dentro de las organizaciones productivas, considerando pertinente una reflexión por parte del Psicólogo en donde se cuestione principalmente el espacio social que se da en el proceso de trabajo y en las contradicciones que se manifiestan en el interior de las relaciones de producción.

Se considera asimismo necesario que dicha reflexión requiere de investigaciones serias basadas en condiciones reales y objetivas del momento y dirigidas además a dar algunas alternativas críticas a su propio proceso como profesionalista, siendo este un momento crucial ya que el papel del Psicólogo atraviesa por un momento de crisis, bien se podría decir de diversificación de funciones, debido a la competitividad profesional con otras carreras (Lic. en Administración de Empresas, Contadores, Lic. en Relaciones Industriales), así como a la demanda social ya que el Psicólogo se ha visto en la necesidad de ampliar su campo de capacitación habilitándose en aspectos administrativos y legales para tener mayor posibilidad de incorporarse a un mercado laboral.

Respecto a la inserción del Psicólogo dentro de las organizaciones productivas o de la industria se puede considerar que la psicología es una mercancía y como tal responde a las leyes del mercado, es decir a las necesidades que van teniendo las organizaciones productivas y en virtud de eso ofrecer los servicios que se puedan prestar. (Braunstein, 1980).

Para dejar más claro el punto anterior, se utilizará el concepto de mercancía a los frutos del trabajo humano en un modo de producción capitalista; es decir, que es un bien producido para ser vendido. Esto es el resultado del trabajo enajenado del Psicólogo al prestar sus servicios en instituciones u organizaciones con objetivos definidos de preservar un sistema económico con filosofía de mercado.

Partiendo de lo anterior se puede pensar que se hacen más amplias las funciones tradicionales que ha venido cumpliendo el Psicólogo en base a las demandas de las mismas organizaciones y dicha intervención del Psicólogo puede resumirse de la siguiente manera:

- a) Planea y
- b) Propicia las condiciones óptimas para que el proceso de producción aumente.

En un intento para dejar claro lo que se ha dicho hasta el momento se puede decir que: el sistema capitalista lo conforman la estructura económica (dadas aquí las relaciones de producción), sobre la que se edifica una superestructura jurídico-económica y una superestructura ideológica (a lo que se le llama sociedad civil). Y la actividad del Psicólogo se encuentra insertada en las siguientes instancias.

En la instancia económica.

- Al seleccionar a los trabajadores según sus habilidades y aptitudes, ubicándolos en determinados lugares del proceso de producción.
- Al elaborar el análisis y descripciones de puestos para determinar las características básicas de cada puesto y poder asignarle a cada persona el cargo que optimizará sus capacidades físicas y humanas.
- Al aplicar pruebas psicológicas para medir la eficacia potencial y la eficacia lograda de los trabajadores en sus tareas.
- Al aconsejar los métodos más eficaces para "motivar" al personal y aumentar su rendimiento y asimismo la producción.
- Al crear necesidades artificiales en la gente para estimular el consumo del artículo prescindible, aumentando así la producción y extracción de plusvalía.
- Al modificar la escala de valores (cultura organizacional) respecto a la actividad laboral, mediante la incorporación del trabajador, y en algunas ocasiones también a los miembros de su familia, en actividades recreativas, culturales, sociales, deportivas etc.; creando una imagen de que hacer algo por la empresa lo está haciendo en beneficio de él mismo al mejorar su calidad de vida (desarrollo económico y profesional).
- Al propiciar las condiciones óptimas para que se dé una correlación positiva entre lo que piensan los trabajadores y lo que hacen.
- Al detectar factores que afecten a la productividad como son los problemas de integración (al grupo) o problemas de adaptación (normas, reglas, etc.).
- Al desarrollar las capacidades y habilidades del personal como una medida de desarrollo y/o crecimiento en la misma organización, entre otras más.

En la instancia Jurídico-Política.

- Al determinar las actitudes dominantes en la "opinión pública"
- Al anticipar qué medidas podrían crear descontento y como canalizarlo sin peligros para la empresa.
- Al poner medidas tendientes al aislamiento cívico de las agrupaciones, ideas y hombres que cuestionen el sistema existente y preservar una disciplina laboral.
- Al ocultar la lucha de clases que está en el fondo de toda actividad política y económica tanto en el Sector Salud, de Educación, de Investigación y desde luego en las organizaciones productivas. Esto es evidente desde el momento en que se observa que existen jerarquías ya que estas últimas propician una confrontación al apropiarse de la persona de una manera ya sea directa o indirecta para regular o controlar su conducta a través de la elaboración de reportes o informes, de establecer horarios de entrada y salida, de apegarse a un plan de trabajo establecido, al cumplimiento de objetivos determinados, etc..

Esto engloba a las relaciones Obrero-Patronales. En la actualidad con el Tratado de Libre Comercio (T.L.C.) en México, el sindicalismo deberá sufrir un cambio para modificar la actitud paternalista que hasta el momento se ha venido dando.

En la instancia Ideológica:

- Al resolver conflictos en casi todas las instituciones ideológicas, pero sobre todo en la empresa, promoviendo la aceptación de los lugares que le han sido designados al trabajador, disipando y atendiendo los conflictos para evitar que tengan que entrar en funcionamiento los aparatos represivos del Estado. Por ejemplo; si un obrero tiene conflictos con sus superiores o sus compañeros de trabajo, antes de la exoneración, es llamado por el Psicólogo o responsable de Recursos Humanos para determinar si el problema es susceptible de solucionarse, evitando de esta manera el despido y por consiguiente el pago de la indemnización correspondiente.

Lo anterior implica el sujetarse a un aspecto legal, el cual lo contempla la Ley Federal del Trabajo y el Reglamento Interior de cada empresa.

Es importante hacer alusión a que la diferencia entre el Psicólogo Industrial de las décadas de 1920 ó 1940 y el Psicólogo Organizacional, radica principalmente en dos puntos:

- a) Los problemas tradicionales relacionados con el Reclutamiento, Evaluación, Selección, Entrenamiento, Análisis de Puestos, Incentivos, Condiciones de Trabajo, etc., los maneja el Psicólogo Organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo.
- b) Los Psicólogos Organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de las características sistémicas de las organizaciones.

El Psicólogo tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no lo hubiera confrontado científicamente porque los recursos teóricos y de investigación no estaban a su disposición.

El punto de vista organizacional, resulta ser actualmente la forma más sistemática y científica de hacer la Selección de Personal, ya que al atender entonces a la organización como un todo resulta que con este enfoque (sistémico) se tiene un entendimiento más completo y amplio de la problemática organizacional.

El segundo interés que se incluye en este apartado, se refiere a una búsqueda de caminos alternativos para que el Psicólogo intervenga en las organizaciones y una medida alternativa sería que el mismo Psicólogo realice tanto el análisis como las descripciones de puestos. Desde luego, contando con la capacitación necesaria (ver capítulo III). Esto resulta altamente interesante ya que se parte del hecho de que deben seleccionarse a los candidatos idóneos a realizarlos ya que lo anterior implica que deben poseer ciertas características personales y habilidades de conceptualización tales como:

Características Personales.

- * Habilidad para interrelacionarse a nivel operativo, superiores y alta dirección.
- * Habilidad para comunicarse clara y específicamente.
- * Habilidad para entrevistar.
- * Buena presentación

Habilidades de conceptualización

- * Habilidad de análisis y síntesis de información
- * Habilidad para ejecutar planes y operaciones
- * Habilidad de redacción (clara y concisa)

Del presente trabajo, podemos concluir que el Psicólogo puede participar en el proceso de elaboración del Análisis y Descripción de Puestos como una base importante para iniciar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, que a su vez es el primero de toda una serie de procesos mayores en una organización como lo son: la Capacitación, Planeación de Vida y Carrera, Evaluación del Desempeño, Cultura Organizacional, etc; ya que cuenta con habilidades que se derivan de su formación académica y profesional, particularmente de la ENEP Iztacala, como lo son:

- Habilidad de observación.
- Entrenamiento en la descripción sistemática de fenómenos observados.
- Habilidad para el análisis de información obtenida.
- Habilidad de síntesis de información obtenida.
- Entrenamiento metodológico para la realización de investigaciones de diferentes tipos y sus respectivos reportes, etc.,

Todo esto aplicado a un terreno administrativo, dará como consecuencia contar con una serie de habilidades que son de suma importancia para el ejercicio profesional del Psicólogo en esta área.

Por otra parte, se observa que la actual curricula de Iztacala está obedeciendo, aunque en una forma muy lenta y un tanto superficial, las demandas del mercado laboral, básicamente de las organizaciones productivas; no obstante y considerando que es complicado reestructurar todo un plan de estudios, se considera que una medida alternativa para habilitar al Psicólogo egresado de Iztacala e incluso de otras carreras serían:

- a) Manejar un tronco común, que serían en los primeros 3 ó 4 semestres y posteriormente de acuerdo a preferencias o inclinaciones personales y también a la vocación, se tomen materias que les permita una especialización.

Esto tiene la ventaja de egresar con conocimientos específicos sobre un área en particular, no obstante como contraparte trae que podrían etiquetar y por consiguiente encasillar en determinadas áreas.

- b) La Institución, en este caso la ENEP Iztacala cuenta con planes de preparación constante, es decir, como preparación extracurricular impartida desde luego por personal habilitado y con experiencia en la materia, lo cual implicaría una mayor calidad en la enseñanza. Esto podría ser en áreas específicas como:

- Dinámicas de grupo
- Algunas materias de carácter administrativo
- Recursos Humanos
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Capacitación y Adiestramiento
- Análisis y Descripción de Puestos
- Evaluación del Desempeño
- Cultura organizacional
- Desarrollo Organizacional
- Planeación de vida y carrera

De tal manera que complementen la formación académica del estudiante y/o egresado de la Licenciatura en Psicología. Dicha preparación sugerimos sea impartida en días, horarios y con costos accesibles.

Lo anterior implica que la institución (ENEPI), proporcione capacitación a través del área de "Educación Continua", ya que no sólo basta ser competitivo en un mercado laboral "aquí" y "ahora", sino que el prepararse constantemente permitirá o

dará más oportunidades de continuar siendo competitivo para cualquier organización que requiera de sus servicios.

Por otra parte, al habilitar y proveer de conocimientos específicos para alcanzar una competitividad en el mercado laboral, no sólo se atienden las demandas del mercado, sino también se podrá entrar en competencia con cualquier otro aspirante egresado inclusive de alguna escuela particular como lo son la Universidad Iberoamericana, la Universidad Anáhuac, el ITESM, etc., los cuales son percibidos y retomados por las organizaciones para desempeñar funciones de mayor nivel jerárquico. Es ahí donde se observa la importancia de contar con alto nivel de competencia y no resignarse a ocupar puestos o realizar funciones a nivel asistencial de los egresados de dichas escuelas. Esto representa estar a la par en cuanto a competitividad y tener las mismas oportunidades de desarrollo profesional y por consiguiente económico también.

Respecto a este punto podríamos pensar que se mantuviera una relación más estrecha entre ENEPI y/o UNAM y las organizaciones productivas, de tal manera que estuvieran debidamente actualizadas respecto a los conocimientos, habilidades y por lo tanto los servicios que pueden ofrecer los egresados de dichas instituciones y ser considerados por las organizaciones, teniendo así la oportunidad de desempeñar funciones inherentes a nuestra propia formación académica y profesional.



TABACOS MEXICANOS S.A. de C.V.
REQUISICION DE PERSONAL

FECHA	65
REQUISICION NUM.	

ANEXO 2

C. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
PRESENTE

NOMBRE DEL PUESTO		NIVEL	CLAVE S.P.P.
DESCRIPCION DEL PUESTO			
DIRECCION	GERENCIA	DEPARTAMENTO	
SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL	
F <input type="checkbox"/>	M <input type="checkbox"/>	MINIMA ()	MAXIMA ()
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO			

ESCOLARIDAD			
PRIMARIA <input type="checkbox"/>	SECUNDARIA <input type="checkbox"/>	COMERCIO <input type="checkbox"/>	BACHILLERATO <input type="checkbox"/>
"TECNICA" <input type="checkbox"/>	"PROFESIONAL" <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>	
"ESPECIFIQUE:"			

APTITUDES ESPECIFICAS			
PLANIFICACION Y ANALISIS <input type="checkbox"/>	AGRESIVIDAD <input type="checkbox"/>	CREATIVIDAD <input type="checkbox"/>	
ORGANIZACION <input type="checkbox"/>	FORTALEZA <input type="checkbox"/>	EXTROVERSION <input type="checkbox"/>	
CONCENTRACION <input type="checkbox"/>	DON DE MANDO <input type="checkbox"/>	HABILIDAD MANUAL <input type="checkbox"/>	

TIPO DE CONTRATACION			
EMPLAZO DEFINITIVO <input type="checkbox"/>	EMPLAZO TEMPORAL <input type="checkbox"/>	PUESTO DE NUEVA CREACION <input type="checkbox"/>	FECHA DE BAJA O EXTERIO <input type="checkbox"/>
NUMERAL DE LA PERSONA EMPLAZADA		FECHA DE CONTRATACION	SUELDO AUTORIZADO
			DURACION DEL CONTRATO

CANDIDATO PROPUESTO			
INTERNO	NUMERAL	NUM. TRABAJADOR	DEPARTAMENTO
EXTERNO		NUM. TELEFONO	EMPRESA

AREA SOLICITANTE

Vo. Bo DIRECCION DE ADMINISTRACION

AUTORIZO DIRECCION GENERAL



clubes casablanca

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA: _____		
DIRECCION: _____	GERENCIA _____	
DEPARTAMENTO: _____	PUESTO _____	
SE SOLICITA(N) _____ PERSONA(S) PARA LABORAR EN: _____		
ESPECIFIQUE EL HORARIO: DE _____ A _____ DE _____ A _____		
ESCOLARIDAD MINIMA: SECUNDARIA ()	TECNICO ()	PREPARATORIA ()
SUB-PROFESIONAL ()	PROFESIONAL ()	
ESPECIFIQUE CARRERA O ESPECIALIDAD EN: _____		
EXPERIENCIA REQUERIDA: _____		
PRINCIPALES FUNCIONES A DESARROLLAR: _____		
SUPERVISA LOS SIGUIENTES PUESTOS: _____		
REPORTA A: _____		
DURACION Y/O MOTIVO DEL CONTRATO: _____		
TIPO DE CONTRATO:	OBRA DETERMINADA ()	TIEMPO DETERMINADO ()
	TIEMPO INDETERMINADO ()	
PRESUPUESTADO	SI ()	NO ()
CARGO AREA _____		
SUELDO DE \$ _____	A _____	
_____	_____	
GERENTE DE AREA	DIRECTOR DE AREA	
_____	_____	
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	DIRECTOR GENERAL	

III.— PREPARACION ACADEMICA:

GRADO DE ESTUDIOS	NOMBRE DE LA ESCUELA	LUGAR	CERTIFICADO O TITULO	FECHAS	
				DE	A
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
COMERCIO					
VOCACIONAL					
BACHILLERATO					
ESTUDIOS TÉCNICOS					
PROFESIONALES					
POSTGRADO					
OTROS					
TITULO PROFESIONAL					

DETALLE EN QUE AREAS DE SU PROFESION SE HA ESPECIALIZADO USTED: _____

CURSOS Y SEMINARIOS RECIBIDOS

NOMBRE DEL CURSO	FECHA	LUGAR	ORGANIZADO POR

ESTUDIOS QUE ACTUALMENTE ESTALLEVANDO A CABO: _____

ESCUELA: _____ HORARIO: _____

ADEMAS DEL ESPAÑOL QUE OTROS IDIOMAS HABLA?

IV.— REFERENCIAS PERSONALES:

EXCEPTUANDO PARIENTES O JEFES DE TRABAJO

NOMBRE	TELEFONO	DIRECCION	OCCUPACION	LUGAR DONDE TRABAJA
1				
2				
3				

V.— EMPLEOS ANTERIORES:

	INGRESO		SEPARACION		EMPRESA	TELEFONO	PUESTO DESEMPEÑADO	JEFE INMEDIATO Y PUESTO	SUELDO		MOTIVOS DE SEPARACION
	MES	AÑO	MES	AÑO					INICIAL	FINAL	
1											
2											
3											
4											
5											

VI.— OTROS DATOS:

QUE PUESTO LE GUSTARIA DESEMPEÑAR: _____

¿POR QUE? _____

¿TIENE AUTO? SI NO MARCA MODELO

PARA QUE AREAS SE SIENTE USTED MAS CAPACITADO: _____

¿POR QUE? _____

ACEPTARIA QUE SU DIA DE DESCANSO NO FUERA EL DOMINGO? SI NO

MAQUINAS Y EQUIPOS QUE PUEDE OPERAR _____

¿HA ESTADO AFIANZADO? SI NO ¿EN QUE COMPAÑIA?

TIENE USTED PARIENTES O AMIGOS EN NUESTRA COMPAÑIA: SI NO NOMBRE DE ESTA(S)

PERSONA (S): _____ PARENTESCO: _____

MANIFIESTO QUE LOS DATOS QUE HE ANOTADO EN LA PRESENTE SOLICITUD, SON VERDADEROS Y CORRECTOS Y ESTOY DE ACUERDO EN SOMETERME A LA INVESTIGACION QUE LA NEGOCIACION SOLICITE A TERCERAS PERSONAS O A MI MISMO, SIN NINGUNA RESPONSABILIDAD DE SU PARTE.

LUGAR Y FECHA

FIRMA DEL SOLICITANTE

VII.— RESERVADO PARA USO DE LA COMPAÑÍA:

PRUEBAS APLICADAS	a	_____	CALIFICACION	a	_____
	b	_____		b	_____
	c	_____		c	_____
	d	_____		d	_____
	e	_____		e	_____
	f	_____		f	_____
	g	_____		g	_____
	g	_____		g	_____

COMENTARIOS:

ACEPTADO FECHA _____ APROBO _____

RECHAZADO

DEPARTAMENTO SOLICITANTE

ROGAMOS A USTED SE SIRVA ANOTAR SUS COMENTARIOS ACERCA DEL CANDIDATO:

RECHAZADO ACEPTADO QUIERO VER MAS CANDIDATOS

DEPARTAMENTO: _____ GERENCIA: _____

FECHA: _____ FIRMA: _____

VIII.— DATOS PARA CONTRATACION:

TITULO DEL PUESTO: _____ SUELDO MENSUAL: _____

DEPARTAMENTO: _____ GERENCIA: _____

FECHA DE CONTRATACION: _____ TIPO DE CONTRATO: _____

MOTIVO DE LA VACANTE: _____

UBICACION: _____

ANEXO 5



SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA: _____

I N S T R U C C I O N E S

- Sírvase llenar esta solicitud a mano y con tinta sin omitir ningún dato.
- El hecho de llenar esta solicitud no significa que la Empresa lo acepte como trabajador; debe considerarse sólo como aspirante en concurso.
- El aspirante debe abstenerse de acudir a este Departamento, para solicitar informes sobre su solicitud, en caso de ser aceptado será llamado.

DATOS DE IDENTIFICACION:

NOMBRE _____	APELLIDO PATERNO _____	APELLIDO MATERNO _____
Lugar y fecha de nacimiento _____		Años cumplidos _____
Dirección _____		
Teléfono _____ Propio <input type="checkbox"/> Me llaman <input type="checkbox"/> Dejar recado <input type="checkbox"/>		
MARQUE CON UNA (X) SUS SEÑAS PARTICULARES		
PELO ___ Rubio ___ Castaño ___ Negro ___ Lacio ___ Ondulado ___ Chino	PIEL ___ Blanca ___ Apilónada ___ Morena	OJOS ___ Café ___ Verdes ___ Azules ___ Chafa ___ Agujetas ___ Recta ___ Respingada
COMPLEXION ___ Delgado ___ Normal ___ Robusto		
Peso _____	Estatura _____	Usa anteojos <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
NUMEROS DE:		
Afiliación I. M. S. S. _____	Cartilla no. _____	
Reg. Fed. Casantes _____	Cumplió su Servicio Militar <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Licencia no. _____	Clase _____	

SITUACION FAMILIAR

Marque con (X)

- Soltero
 Casado/Iglesia
 Casado/Civil
 Unión Libre
 Divorciado
 Separado
 Viudo

En el Distrito Federal ¿con quién vive?

¿desde cuándo? _____

Paga renta SI NO

¿Cuánto? _____

Fecha y lugar de matrimonio civil _____

Casa propia
 Casa rentada
 Departamento
 Pensión

PARENTESCO	NOMBRE	OCCUPACION	FECHA NACIMIENTO	DIRECCION
Padre				
Madre				
Esposa				
Hijo				

DATOS GENERALES

¿Trabajan con nosotros parientes o amigos?

 SI NO

Parentesco _____ Nombre _____

¿Cómo se enteró de la vacante en Conduvex? _____

¿Trabaja actualmente?

 SI NO

¿Podríamos solicitar informes a su Jefe?

 SI NO

Si lo han liquidado o pedido que renuncie alguna vez explique la causa _____

Sueldo que podría aceptar mensualmente _____

¿En qué fecha puede comenzar a trabajar? _____

¿Estaría dispuesto a residir en cualquier parte de la República?

 SI NO

¿Estaría dispuesto a trabajar turno?

 SI NO

¿Estaría dispuesto a que su día de descanso fuera cualquier día de la semana que no fuese domingo?

 SI NO

Clubes, Asociaciones y Sindicatos a los que pertenece o ha pertenecido _____

Marque con una (X) si tiene conocimientos en los oficios o especializaciones que a continuación se citan:

- Mecánico Diesel Tornero Soldador Albañil
 Operador Diesel Fresador Pintor Otros
 Mecánico Automotriz Cepillista Chofer
 Mecánico de banco Electricista Hojalatero

ANTECEDENTES ESCOLARES

ESTUDIOS	MARQUE CON (X) LOS AÑOS TERMINADOS DE ESTUDIOS	NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO Y LUGAR	FECHA DE A
Primaria	1 2 3 4 5 6			
Secundaria o Prevocacional	1 2 3			
Preparatoria o Vocacional	1 2 3			
Profesional	1 2 3 4 5			
Curso Comercial u otros	1 2 3			

¿Estudia actualmente? SI NO Horario _____ ¿Qué estudia? _____
 Nombre de la escuela _____ Domicilio _____

ANTECEDENTES LABORALES

Enumere sus empleos anteriores. Empezar por el más reciente o el actual si está trabajando.

Compañía _____ Teléfono _____ DE _____ A _____
 Dirección _____ Nombre del Jefe inmediato _____
 Dejó de prestar sus servicios por: Renuncia Reacción de contrato Otros
 Especifique la causa _____
 Sueldo inicial _____ Sueldo final _____
 Puesto inicial _____ Puesto final _____
 Describa sus funciones _____

Compañía _____ Teléfono _____ DE _____ A _____
 Dirección _____ Nombre del Jefe inmediato _____
 Dejó de prestar sus servicios por: Renuncia Reacción de contrato Otros
 Especifique la causa _____
 Sueldo inicial _____ Sueldo final _____
 Puesto inicial _____ Puesto final _____
 Describa sus funciones _____

Compañía _____ Teléfono _____ DE _____ A _____
 Dirección _____ Nombre del Jefe inmediato _____
 Dejó de prestar sus servicios por: Renuncia Reacción de contrato Otros
 Especifique la causa _____
 Sueldo inicial _____ Sueldo final _____
 Puesto inicial _____ Puesto final _____
 Describa sus funciones _____

REFERENCIAS

	NOMBRE	OCCUPACION Y EMPRESA EN QUE TRABAJA	DIRECCION	TELEFONO
1.				
2.				
3.				
4.				

En caso de accidente notifíquese a: _____
con domicilio en _____ Teléfono no. _____

Queda entendido que cualquier convenio entre esta Compañía y el solicitante, se tendrá por hecho sobre la base de que lo anotado anteriormente, es exacto.

FIRMA DEL SOLICITANTE

GRÁFICA DE LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS APLICADAS EN SELECCION DE PERSONAL

PARA SER LLENADO EXCLUSIVAMENTE POR EL DEPARTAMENTO DE SELECCION

NOMBRE DE LA PRUEBA	INTELIGENCIA	APTITUDES PARA EL PUESTO			
		HABILIDAD MANUAL	HABILIDAD TACTIL	DESTREZA	ARITMETICA
EXCELENTE APTO					
MUY BUENO APTO					
BUENO APTO					
REGULAR APTO C/LIMITACIONES					
NO CALIFICO NO APTO					

CONCLUSIONES: El candidato tiene aptitudes:

Excelente

Sup. Término Medio

Término Medio

Inf. Término Medio

Deficiente

ANEXO 6**clubes casablanca****SOLICITUD DE ADMISION**

FECHA _____ CLUB CASABLANCA _____

**ESTA SOLICITUD DEBERA SER LLENADA CUIDADOSAMENTE EN TODAS SUS PARTES .
LA INFORMACION QUE PROPORCIONE SERA ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL .**

1. DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE:

NOMBRE: _____
 APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE (S)
 EDAD: _____ AÑOS, ESTADO CIVIL: _____ NACIONALIDAD: _____
 PROFESION: _____ MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS: _____
 No. DE FAMILIARES DIRECTOS: _____
 NOMBRE DE (EL) (LA) ESPOSA (O): _____
 No. DE HIJOS: _____ NO. DE HIJAS: _____
 SI HA PERTENECIDO A ALGUN CLUB DEPORTIVO, INDIQUE NOMBRE Y LA DURACION EN EL MISMO:

2. DOMICILIO DEL SOLICITANTE:

CALLE	No.	COLONIA
CIUDAD	DELEG. O MUNICIPIO	CODIGO POSTAL
TIEMPO DE RESIDENCIA EN EL DOMICILIO ACTUAL _____ AÑOS.		TEL.: _____

3. OCUPACION DEL SOLICITANTE: A) EMPLEADO () B) POR MI CUENTA ()

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____
 GIRO DE LA EMPRESA: _____
 DIRECCION: _____ TEL.: _____
 PUESTO: _____ ANTIGUEDAD: _____ AÑOS.
 SUELDO MENSUAL \$ _____
 NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____ PUESTO: _____

EN CASO DE TRABAJAR SU ESPOSA (O), POR FAVOR DE ANOTAR LOS SIGUIENTES DATOS:

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____
 GIRO DE LA EMPRESA: _____
 DIRECCION: _____ TEL.: _____
 PUESTO: _____ ANTIGUEDAD: _____ AÑOS.
 SUELDO MENSUAL \$ _____
 NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____ PUESTO: _____

SI TIENE OTRA FUENTE DE TRABAJO DE INGRESOS FAVOR DE INDICARLOS: FUENTE:

_____ \$ _____

4. DATOS GENERALES DE SUS HIJOS: (EN ORDEN DESCENDENTE)

NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	NOMBRE DE LA ESCUELA

OBSERVACIONES _____

5. BIENES

CASA PROPIA: SI (-) NO () PAGANDOLA ()

EN CASO DE RENTA, MONTO MENSUAL \$ _____

EN CASO DE ESTAR PAGANDOLA, MONTO MENSUAL \$ _____

AUTOMOVIL UNO () MAS DE UNO (), CUANTOS ()

MARCA Y MODELO _____

6. REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES

BANCO: _____ SUCURSAL: _____

NO. DE CUENTA: _____

BANCO: _____ SUCURSAL: _____

NO. DE CUENTA: _____

VALORES SI () NO ()

BANCO: _____ SUCURSAL: _____ MONTO \$ _____

TARJETAS DE CREDITO:

1. _____ NO. _____

2. _____ NO. _____

REFERENCIAS COMERCIALES:

ALMACEN: _____ SUCURSAL: _____

NO. DE CUENTA: _____

7. USUARIOS DE CASABLANCA, CONOCIDOS O PARIENTES

NOMBRE	CLUB	NO. MEMBRESIA	TELEFONO

8. RAZON POR LA CUAL DESEA INGRESAR AL "CLUB CASABLANCA"

LA EMPRESA SE RESERVA EL DERECHO DE ACEPTAR AL SOLICITANTE, SIENDO LA DECISION DE ESTA IRREVOCABLE. ADJUNTO A ESTA SOLICITUD DEBERA PRESENTAR UNA FOTOGRAFIA RECIENTE TAMAÑO INFANTIL DE CADA MIEMBRO DE SU FAMILIA, CON EL NOMBRE AL REVERSO.

FIRMA DEL SOLICITANTE

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____ PUESTO QUE SOLICITA _____

RANGO DE SUELDO DE \$ _____ A \$ _____ SUELDO PRETENDIDO \$ _____

ANOTAR EN LOS SIGUIENTES CUADROS EL GRADO EN QUE EL SOLICITANTE ES EVALUADO EN LOS PUNTOS INDICADOS

EMPLEOS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INACEPTABLE
ESTABILIDAD LABORAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DESARROLLO LABORAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EXPERIENCIA LABORAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PREPARACION ACADÉMICA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERSONALIDAD				
PRESENTACION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTABILIDAD EMOCIONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EXPRESION VERBAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONFIANZA EN SI MISMO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FACILIDAD PARA RELACIONARSE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 COMPOSICION FAMILIAR _____

 ACTITUD DURANTE LA ENTREVISTA _____

 POSIBLES PUESTOS A OCUPAR _____

 OBSERVACIONES _____

NOMBRE DE

ENTREVISTADOR

FIRMA

FECHA

 ESTA TESIS NO PUEDE
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

ANEXO 9
Nacional de Conductores Eléctricos, S. A. de C. V.
REPORTE DE ENTREVISTA

82

0812-A

FAVOR DE LLENARLA INMEDIATAMENTE DESPUES DE LA ENTREVISTA Y JUNTO CON LA SOLICITUD, ENVIARLA A SELECCION DE PERSONAL

USTED DEBERA MARCAR CON UNA (X) EL PUNTAJE ASIGNADO A CADA FACTOR.

I Apariencia Personal.	Mala, sucia, descuidada.	Sin indicio de cuidado en su vestido o persona.	En general limpio y de buena apariencia.	Muy cuidadoso de su aspecto, vestido o persona.	Impecable en vestido y persona. Elegante.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
II Personalidad.										
1. Actitud (comportamiento en la entrevista).	Soñolienta, indiferente o manipuladora en exceso, incolora, hosca, chocante.	Pasiva, reacciona con lentitud no es cooperativo.	Atenta, se adapta a diferentes circunstancias. Agradable, Cooperativa.	Dinámica, demuestra interés y lo despierta en el entrevistador.	Verdadero entusiasmo.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2. Facilidad para comunicarse.	Tartamudea, contesta con excesiva brevedad.	No logra hilar sus ideas.	Logra una transmisión aceptable de sus ideas. Capta y responde las preguntas con repidez.	Transmite sus ideas con fluidez. Entabla una comunicación dinámica.	Dá la información suficiente sobre cada punto en forma clara y precisa, casi sin intervención del entrevistador.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
3. Confianza en sí mismo.	Tiene un concepto devaluado de su persona, "se desprecia".	Duda de sus conocimientos y de su capacidad.	Se siente seguro de sí mismo.	Tiene la certeza de que logrará un desarrollo satisfactorio.	Absoluta confianza en sí mismo, respaldada por su experiencia y trayectoria.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
III Interés Ocupacional.	No tiene ninguno. Dice poder trabajar en cualquier cosa.	Tiene poco interés por determinadas actividad.	Dice desear trabajar en cargo propio de su experiencia.	Hace hincapié por colocarse dentro de sus conocimientos.	Define claramente el cargo y actividades propias de su especialidad. No desea otro.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
IV Posibilidades de superación, energía (Potencial).	No tiene ninguno.	Actúa generalmente con apatía, poco entusiasmo Su trayectoria muestra un estancamiento.	Es activo. Hasta ahora por diferentes circunstancias no ha podido desarrollarse, pero sí tiene la capacidad necesaria para lograrlo.	Muy activo, constantemente estudia los avances en su campo, profundizando; tiende a especializarse. Su trayectoria es progresista.	Ha demostrado sus deseos de capacitación. Su trayectoria es sumamente progresista.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
V Experiencia.	Nunca ha trabajado.	Experiencia menor de un año en diferentes ramas.	Más de un año trabajando en relación a su actividad. (Profesión).	Más de tres años trabajando en actividades muy relacionadas con su especialidad.	Es un verdadero especialista, ha contribuido al desarrollo de su profesión.					
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

PUNTAJE TOTAL _____

OBSERVACIONES _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR _____ FIRMA _____

FECHA DE LA ENTREVISTA _____

FECHA ENTREGA FORMA _____



EXAMEN MEDICO

NOMBRE: _____

DEPARTAMENTO: _____

PUESTO: _____

RESULTADO { APTO: SIN LIMITACIONES CON LIMITACIONES
 NO APTO

México, D. F., a ___ de _____ de 19__

NOTA: DOBLAR, ENGRAPAR
 DEVOLVER CON EL INTERESADO
 AL DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y
 SELECCION DE PERSONAL.

 SERVICIO MEDICO

PA SE NCIAL
CO SERVICIO MEDICO



DIA	MES	AÑO
-----	-----	-----

NOMBRE DEL SOLICITANTE

EMPRESA

TELEFONO

DIRECCION

DATOS LABORALES

ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO

SUELDO

DIA

INICIO
MES

AÑO

SEPARACION
DIA

MES

AÑO

OTROS PUESTOS

SUELDO

DIA

INICIO
MES

AÑO

CAMBIO
DIA

MES

AÑO

1)

2)

3)

PUESTO INICIAL

SUELDO

DIA

INGRESO
MES

AÑO

CAMBIO
DIA

MES

AÑO

MOTIVO DE SEPARACION

¿A QUE SINDICATO PERTENECIÓ?

¿CONOCEN DE ALGUN EMPLEO ANTERIOR?

PERIODO

¿CONOCEN DE ALGUN EMPLEO POSTERIOR?

¿EXISTE ALGUN ADEUDO CON USTEDES?

MONTO Y CONCEPTO

¿ACEPTARIAN SU REINGRESO?

SI

NO

¿POR QUE?

INFORMO

PUESTO

RECIBIDO
FEBRU 20 1987

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO

FUESTO

85

OPINION: (TRATO, EFICIENCIA, COOPERACION, SALUD, HONORABILIDAD, ETC.)

OPINION DE SUS COLABORADORES: (TRATO, EFICIENCIA, COOPERACION, SALUD, HONORABILIDAD, ETC.)

OPINION DEL INVESTIGADOR

EXCELENTE

RESULTADO FINAL
BUENO

NO SATISFACTORIO

NOMBRE

FIRMA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 12

86

ORGANIZACION CASABLANCA Análisis de Puestos

1. GENERALES

Nombre del puesto:

Gerente de reclutamiento, selección y capacitación en ventas.*
Gerencia de ventas.
Gerencia de ventas.
Ninguna persona.
Oficina central.

Unidad organizacional:

Puesto jefe inmediato:

Supervisa a:

Centro de trabajo:

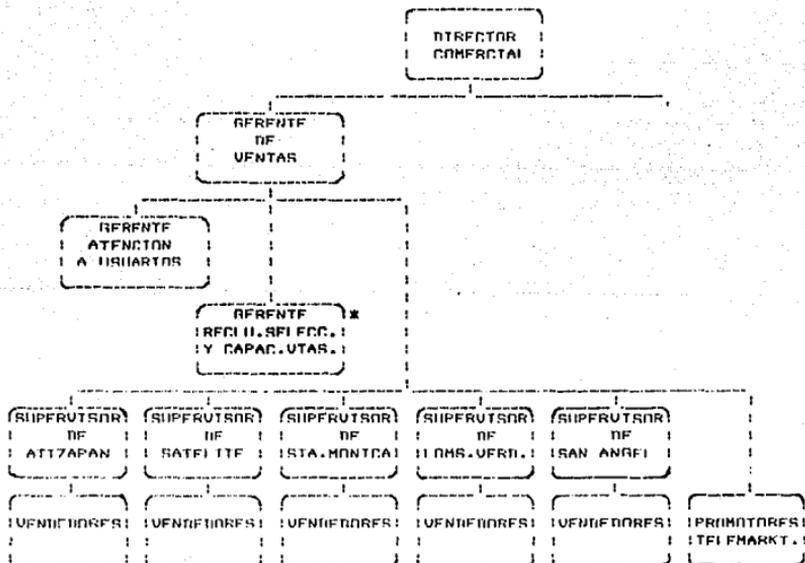
Otros puestos que reportan directamente al mismo jefe:

Gerente atención a usuarios, supervisores de ventas (de los cinco clubes), promotores de telemarketing.

Jornada de trabajo:

de 9 a.m. a 6:00 p.m.
Alimentación de 2:30 a 3:30 p.m.
de lunes a viernes.

2. LOCALIZACION EN LA ORGANIZACION



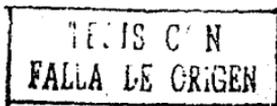
**SINTEISIS CON
FALSA DE ORIGEN**

3. FINALIDADES (OBJETIVOS Y RAZÓN DE SER DEL PUESTO)

1. Obtener y proveer candidatos idóneos (comisionistas y supervisores de ventas oportunamente, para lo cual se debe recopilar, integrar e interpretar la información de los candidatos para una selección eficiente y congruente con los planes de la organización.
2. Renovar el mejoramiento del ambiente de trabajo mediante la atención, orientación y motivación al personal en la solución de problemas diversos que afectan su comportamiento laboral.
3. Facilitar la integración del personal de reciente ingreso a la empresa, familiarizándolo con su organización, filosofía, valores, objetivos, así como con el puesto que va a ocupar, a fin de que entienda mejor su posición en la empresa, se encuentre satisfecho con su trabajo y contribuya más eficientemente a los resultados.
4. Capacitar y desarrollar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, jefes, compañeros y subordinados, así como despertar un sentimiento de orgullo por trabajar en organización Casablanca.
5. Evaluar resultados de los cursos impartidos para determinar avances y dar seguimiento a establecer nuevos programas con base en resultados obtenidos.

4. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Es responsable de obtener candidatos idóneos para cubrir las vacantes (supervisores y asesores de venta) existentes en los cinco clubes y de efectuar la selección inicial, mediante la identificación de fuentes de reclutamiento, registro y control de candidatos; así como la determinación de necesidades de capacitación, (de carácter técnico y personal), elaboración, estructuración e impartición de los cursos y su evaluación.



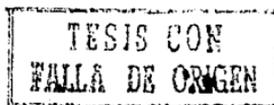
5. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

ACTIVIDAD GENERAL	ACTIVIDADES	FRECUENCIA
1. Planes, presupuestos, programas, análisis, organización y control.	1. Elabora programas de inducción de personal de nuevo ingreso a la empresa y al puesto a través de medios audiovisuales y didácticos.	Anual
	2. Aplica y adapta a las necesidades de la empresa sistemas y técnicas modernas de ventas como el telesmarketing, desarrollando un guión telefónico a través de recopilación de información (grabaciones y prospectos).	S/Mesaci.
	3. Planea el desarrollo de cursos de capacitación tomando como base: <ul style="list-style-type: none"> -- Estructuración de planilla y guía didáctica. -- Desarrollo teórico. -- Elaboración del material didáctico (cartas filmadas). -- Guía del instructor. -- Guía del participante. -- Instrucción programada. 	S/Mesaci.
	4. Programa cursos de capacitación para asesores de ventas y supervisores (fuerza de ventas). <ul style="list-style-type: none"> -- Inducción. -- Minimización de costos. -- La moderna técnica de telesmarketing. -- Comunicación con el cliente. -- El papel de ventas casahuate. -- Beneficio de los clubes casahuate. -- Dar a conocer el documento misión. 	Presencial Hons/Event Hons/Event Hons/Event Hons/Event Hons/Event
	5. Planea la reestructuración y actualización del manual del vendedor.	Anual
	6. Aplica técnicas para la implementación de los talleres de gerencia a la fuerza de ventas, en donde se fijan conceptos tales como: llenado de pedidos, manejo de promociones y todo el aspecto administrativo que impulsa la venta.	S/Mesaci.
	7. Elabora programa "conocimiento del producto" <ul style="list-style-type: none"> Versión I <ul style="list-style-type: none"> -- Aplicación, calificación y curso de información. Versión II <ul style="list-style-type: none"> -- Elaboración, aplicación, calificación y curso de información para determinar puntos críticos. Para impartirlo a la fuerza de ventas.	S/Mesaci.
	8. Desarrolla conjuntamente con la gerencia de ventas ideas sobre nuevos y atractivos planes para el equipo de ventas de modo que se mantenga motivado para cumplir con el presupuesto de ventas.	S/Mesaci.
7. Relaciones entre jefes y subordinados.	1. Informa a la gerencia de ventas (enviando copia para la dirección general y dirección comercial) sobre contrataciones y resultados de exámenes aplicados a los candidatos.	Semanal

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ACTIVIDAD GENERAL	ACTIVIDADES	FRECUENCIA
	Organización y métodos	
	-- Analizar y actualizar el manual de ventas (procedimientos) y análisis de puestos.	S/Meseci.
	Dirección general	
	-- Informar sobre las acciones y actividades de los cursos de capacitación.	Mensual
	Gerencia departmental staff	
	-- Actualización de las actividades del club y costos de oficinas y escuelas de tenis y natación para apoyar a la fuerza de ventas.	Semestral
5. Contacto con personas ajenas a la empresa.	Representantes de otras empresas en las áreas de reclutamiento, selección y capacitación.	
	-- Solicitar apoyo en la capacitación externa, para coordinar sesiones de consultoría.	S/Meseci.
	Consultores grupo Cap.	
	-- Solicitar asesoría en cursos programados para los ejecutivos y/o empleados.	S/Meseci.
	Proveedores de renta y alquiler de películas y equipo de capacitación.	
	-- Contratar el equipo requerido según el evento.	S/Meseci.
6. Actividades rutinarias.	1. Reclutar al personal de nuevo ingreso a través de las fuentes de reclutamiento existentes, con base en el perfil del puesto requerido.	Diario
	2. Efectuar la selección de entrevistas a candidatos a través del análisis de la solicitud de empleo e interpretación de la información obtenida en la entrevista.	Diario
	3. Ponerse en contacto con los candidatos acordes al perfil del puesto.	Semanal.
	4. Solicitar y revisar la documentación para efectos de contratación e integrar el expediente del candidato seleccionado.	Semanal.
	5. Firmar contrato de trabajo del personal de nuevo ingreso.	S/Meseci.
	6. Firmar credenciales a los asesores de ventas después de sus primeras dos ventas.	S/Meseci.
	7. Coordinar entrevistas de selección a los candidatos a supervisores de ventas con la gerencia de ventas.	S/Meseci.
	8. Firmar recibos de:	
	-- Personal de nuevo ingreso:	
	-- Para efectos de pago de premios de nuevo ingreso, considerando a partir del primer día de capacitación con fecha de antigüedad.	S/Meseci.
	-- Control de asistencia a juntas de ventas entregándolas a los (AR) de cada una de las áreas de nuevo ingreso.	Semanal
	-- Bajas de vendedores para verificar si tienen algún adeudo con la empresa.	S/Meseci.

ACTIVIDAD GENERAL	ACTIVIDADES	FRECUENCIA
	-- Reporte de avances en cursos de capacitación y ajustes para la gerencia de ventas y dirección general.	Mensual / S/Noresi.
	-- Control de la sala de juntas para la programación de los eventos.	Diario
	-- Flahera semanal de actividades de la gerencia a su cargo para la gerencia de ventas.	Mensual
	9. Integrar los datos del personal de nuevo ingreso al directorio general de la fuerza de ventas.	Mensual
	10. Actualiza el manual del vendedor con base en: <ul style="list-style-type: none"> -- Antecedentes de la organización -- Estructura organizacional -- Objetivos (general y específicos) -- Características del nuevo producto -- Procedimientos administrativos -- Políticas del Área de ventas -- Derechos y responsabilidades de la fuerza de ventas 	S/Noresi.
	11. Envía: <ul style="list-style-type: none"> -- Cartas a los gerentes de cada club para informar sobre altas y bajas del personal de nuevo ingreso. -- Telegramas de reconocimiento a los vendedores por la primera venta y por cubrir la cuota individual. 	S/Noresi. / Semanal
	112. Activa y supervisa la cartera del promotor de televentas.	Diario
	113. Flahera formativa para telemarketing: control de llamadas y calidad de servicio.	S/Noresi.
	114. Realiza entrevistas de calidad para detectar causas de retrasos.	S/Noresi.
	115. Desarrolla un programa de capacitación registrando en formatos la siguiente información: registro individual y grupal de los cursos que se van impartiendo, su contenido, fechas y modificaciones, evaluaciones de cursos y expositores.	Mensual
	116. Actualiza el perfil del puesto y expedientes de la fuerza de ventas (acciones y competencias).	S/Noresi.
	117. Realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación donde prepara y desarrolla temarios, contenido de los diferentes cursos así como impartición dentro del programa anual de capacitación, autorizado por la dirección general.	S/Noresi.
	118. Entiza los cursos de capacitación que se realizan tanto dentro como fuera de las instalaciones de la empresa.	Mensual
	119. Coordina con los reconocibles del sitio elegido el desarrollo de los cursos, atención y servicio de los participantes.	Mensual
	120. Analiza evaluación del curso de capacitación e implementar.	Mensual



ACTIVIDAD GENERAL	ACTIVIDADES	FRECUENCIA
	121. Elabora el manual de cada curso impartido en aulas para el instructor y participante así como los diferentes apoyos didácticos.	Mensual
	122. Imparte los cursos que se requieran para el Área de ventas.	S/Mesest.
	123. Asesora a instructores internos sobre la estructuración y desarrollo de los contenidos de los cursos técnicos, administrativos o específicos de los diferentes niveles.	S/Mesest.
	124. Efectúa visitas a clubes para detectar necesidades de capacitación, confirmar y dar seguimiento a los diferentes cursos.	S/Mesest.
	125. Actualiza el control de candidatos atendidos a efecto de recibir las causas de ingreso en se efectúa la contratación, para mejorar programas de premios e incentivos.	Trimest.
	126. Conduce clínicas de ventas para el manejo de las ventas, planes de venta, promociones, beneficios y mejorar habilidades y técnicas del personal.	Semanal
7. Actividades varias.	1. Controla y mantiene en condiciones óptimas de funcionamiento el equipo de apoyo audiovisual de capacitación.	S/Mesest.
	2. Ayuda en la absorción y orientación al personal en la solución de problemas de carácter laboral.	Fuenteal
	3. Elabora y actualiza los análisis de puestos del área de ventas y del supervisor.	Fuenteal
	4. Aplica evaluaciones de desempeño a supervisores y asesores de ventas.	Anual
	5. Implementa entrevistas de salida para determinar el índice de rotación y sus causas.	Anual
	6. Aplica evaluaciones de las versiones I y II con el fin de reorientar al personal de nuevo ingreso.	S/Mesest.
	7. Elabora el curso "El supervisor de ventas de Organización Casablancas".	Fuenteal
	8. Aplica la evaluación del perfil psicológico a supervisores de ventas.	Anual

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A. REQUISITOS

A.1. Habilidad

A.1.1. Fecundidad

Para realizar todas las tareas del puesto se requieren estudios del ITC, PSICOLOGÍA Y/O ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

con conocimientos específicos en: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

A.1.2. Experiencia

Necesaria: XX Desahogada: _____ No necesaria: _____
 En caso de ser necesaria: en puesto similar XX en el Área _____
 1 año 2 años _____ 3 años XX 5 años _____

A.1.3. Capacitación requerida

_____ Menos de un mes.
XX Más de uno, pero menos de tres meses.
 _____ Tres meses, pero menos de seis.
 _____ Más de seis meses (especificar) _____

A.1.4. Iniciativa

_____ Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
XX Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan en el trabajo.
XX Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
 _____ Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

A.2. Esfuerzo

A.2.1. Mental y/o visual

_____ Sólo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
 _____ Requiere mucha atención, pero solo durante períodos cortos; por ejemplo, al cobrar dinero; al recibir instrucciones, etc.
 _____ Se requiere que se ponga atención intensa en períodos regulares; por ejemplo, al verificar cantidades o condiciones, medidas, etc.
XX Se requiere una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

6.2.2 Físico

- El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
- El trabajo requiere un esfuerzo físico moderado, pues las operaciones se repiten con alguna frecuencia.
- Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

6.3 Responsabilidad

6.3.1 En la dirección de personas

TIPO DE RESPONSABILIDAD	GERENCIAL	EMPLEADOS CUMPL.	TOTAL
DIRECTA	0	0	
INDIRECTA	0	1*	1

* Representa

INDIRECTAMENTE: 5 SUPERVISORES

36 ASSESORES DE VENTA

TOTAL 41

6.3.2 En Trámites y Procesos

Los errores u omisiones en el trabajo afectan la marcha de la Organización Club _____ Depto. _____

6.3.3 En Valores y Equipo

- Los valores que maneja pueden producir pérdidas de hasta por:
- Un millón
- Por más de un millón, pero menos de cinco
- Por más de cinco millones, pero menos de veinticinco
- Por más de veinticinco millones

7. PERFIL DEL PUESTO

Edad: 25-35 Años Sexo: M _____ F _____ No importa el sexo
 Estado Civil: Soltero _____ Casado _____ No importa Edo. Civil

Rasgos físicos deseables: EXCELENTE PRESENTACION
 Características personales deseables:

- Responsable
- Con criterio
- Creatividad
- Dinámico
- Entusiasta

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Habilidad para:

- Dirigir y coordinar grupos de trabajo.
- Relacionarse con poder de convencimiento y tacto.
- Manejar situaciones difíciles.
- Habilidad para las relaciones humanas
- Ser objetiva, concreta y preciso.
- Organizada.

Nombre del entrevistado ITC. MARTHA VAL ENCTA.

Antigüedad en el puesto: 11 meses

Revisó: SRA. MA. CONCEPCION ARCE Puesto : GERENTE TIF UENTAS

Modificaciones hechas _____

Aprobó _____

Fecha _____

(Firma)

Nombre del Entrevistador ITC. ANA MARTA ROSALES REY

Observaciones: _____

FECHA DE ELABORACION: MARZO/92

ANEXO 13

DESCRIPCION DE PUESTO

96

TITULO ACTUAL DEL PUESTO	No existe	EMPRESA	Emb. Orange Crush, S.A.
TITULO PROPUESTO	Jefe de Selección y Desarrollo	AREA	Recursos Humanos
CLAVE DEL PUESTO	FECHA DE ANALISIS 14 Agosto de 1987	DEPARTAMENTO	Personal
REPORTA A:	Gerencia Recursos Humanos	SUPERVISA A :	

I OBJETIVO DEL PUESTO : Describa brevemente la misión principal del puesto

" Cubrir las vacantes de personal con un mínimo de tiempo, costo y mejor calidad de acuerdo a las políticas de la Empresa " .

II FUNCIONES ESPECIFICAS : Anote en orden de importancia las funciones y actividades más relevantes que son realizadas en el puesto.

- * Realiza reclutamiento y selección de candidatos en base a las requisiciones de personal de las vacantes a cubrir, proporcionadas por Deptos. solicitantes de la empresa .
- * Controla procedimientos de reclutamiento y selección de personal, mediante requisición, vacantes a cubrir, y análisis de rotación y evaluación de inventario de Recursos Humanos y plantilla de personal .
- * Imparte Inducción al personal de nuevo Ingreso, tanto a la empresa como al puesto, formando grupos de trabajo, realizando juntas y distribuyendo material didáctico en el grupo, visita a la planta .
- * Diseña, implementa y da seguimiento a programas de desarrollo dirigidos al personal administrativo y operativo por medio de :
 - * Detección de necesidades de Cap. y Adiestramiento
 - * Diseño de manuales
 - * Formación de instructores
 - * Descripción y análisis de puestos
 - * Evaluación de desempeño .

- * Evalua resultados de cursos impartidos para determinar avances y dar seguimiento a establecer nuevos programas en base a resultados - obtenidos .
- * Elabora reporte estadístico sobre avances en cursos de capacitación y adiestramiento para la Gerencia General . Con el fin de establecer nuevos planes a seguir .
- * Realiza entrevistas de salida del personal de la empresa, mediante - pláticas personales para conocer y establecer medidas tratando de - evitar el índice de rotación .

III DIMENSIONES : Liste las cantidades de dinero y otro tipo de estadísticas como: ventas unidades revisadas o producidos, número de subordinados, etc. que opera.

IV RESULTADOS ESPERADOS: Liste los resultados finales importantes que se esperan logre Ud. en el desempeño de sus responsabilidades.

[Empty box for listing expected results]

V ESPECIFICACION DEL PUESTO

ESCOLARIDAD : Indique la preparación escolar necesaria para desempeñar su puesto.

- * Licenciado en Psicología
- * Licenciado en Administración de Empresas

EXPERIENCIA : Indique que tipo de experiencias previas y tiempo para adquirirlas se requiere para desempeñar satisfactoriamente el puesto.

- * Manejo de entrevistas
- * Manejo de diferentes fuentes de reclutamiento
- * Detección de necesidades de Capacitación
- * Elaboración de planes y programas de Capacitación
- * Instructor de Capacitación

RETOS : Mencione tres de los principales desafíos que tiene Ud. en su puesto para el logro de los resultados esperados en su puesto.

- 1.- _____

- 2.- _____

- 3.- _____

CREATIVIDAD : Mencione que parte del puesto le dá oportunidad de seguir nuevos caminos, de ser más creativo, etc.

SOLUCION DE PROBLEMAS : Tipo de problemas que pueden ser resueltos con la autoridad propia del puesto sin recurrir a su jefe inmediato.

CARACTERISTICAS PERSONALES : Lista tres características más importantes que debe tener al ocupante de su puesto.

- 1.- _____

- 2.- _____

- 3.- _____

CRITERIO DE DESEMPEÑO : ¿ Si Ud. fuera su jefe, que criterio usaría para medir el desempeño de su puesto ?

RELACIONES .- Señale los principales contactos que tiene con otros departamentos o empresas, objeto y frecuencia.

100

VI

OBSERVACIONES

Indique cualquier información adicional que Ud. considere conveniente incluir y que no haya quedado incluida en los reportados anteriores. También si supervisa a algún puesto, indique su título, No. de ocupantes y su función básica.

VII

AUTORIZACIONES

JEFE INMEDIATO

RESPONSABLE DE AREA

RECURSOS HUMANOS

ANEXO 14

	DESCRIPCION DE PUESTO	DIA	MES	ANO
			1	93

TITULO DEL PUESTO OPERADOR DE CENTRO REGIONAL		CLAVE
DEPARTAMENTO CENTRO REGIONAL	GERENCIA REGIONAL DE VENTAS	DIRECCION

I. POSICION EN LA ORGANIZACION		PERSONAL SUPERVISADO ADMVO OPER TO			
REPORTA A:	GERENTE REGIONAL	DIRECTAMENTE			
	////PUESTO//// ////DESCRITO //////	INDIRECTAMENTE			
	1 OCUP.	TOTAL			
SUPERVISADOS DIRECTOS					
No. OCUP	No. OCUP	No. OCUP	No. OCUP	No. OCUP	No. OCUP
No. SUBS	No. SUBS	No. SUBS	No. SUBS	No. SUBS	No. SUBS

II. PROPOSITO GENERAL (DESCRIBA LA FINALIDAD PARA LO CUAL FUE CREADO EL PUESTO)

RECIBIR LOS PEDIDOS DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS, ASI COMO TRANSMITIRLOS VIA MODEM, HACIA EL CENTRO DE COMPUTO DE CASA MARZAM (MEXICO, D.F.). ASI COMO, APOYAR ADMINISTRATIVAMENTE AL CENTRO REGIONAL EN CUANTO A: VERIFICACION DE CREDITO, NUMERO DE CUENTA NUEVOS, GENERAR LISTADOS DE PRODUCTOS NUEVOS Y DESCONTINUADOS. APOYAR EN: CAPTURA DE PEDIDOS, SERVICIO DE ATENCION A CLIENTES Y RECEPCION DE PEDIDOS.

ANT92/CR CAPTI

TEXTO CON
FALLA DE ORIGEN

III. RESPONSABILIDAD ESPECIFICAS (ANOTE POR ORDEN DE IMPORTANCIA LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Y PARA QUE DE LAS MISMAS)

FUNCIONES O ACTIVIDADES

PARA QUE

DESCARGAR LAS MAQUINAS DE TRANSMISION (TP-20, ASURDATA,MS1) DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS AL EQUIPO INSTALADO EN EL CENTRO REGIONAL

PODER REALIZAR LA TRANSMISION DE LOS PEDIDOS POR MEDIO DE LA MICROCOMPUTADORA.

RECIBIR TRANSMISIONES VIA MODEM BACAL-VADIC 1223 DE LOS AGENTES QUE TRANSMITEN DESDE LAS FARMACIAS O PUBLACIONES ALEDANAS.

IBIDEM.

ANOTAR EN FORMATO DE "CONTROL DE PEDIDOS TRANSMITIDOS" LOS DATOS CORRESPONDIENTES A CADA PEDIDO RECIBIDO.

CONTROLAR LAS TRANSMISIONES REALIZADAS.

TRANSMITIR LOS PEDIDOS RECABADOS EN LA MICROCOMPUTADORA, AL CENTRO DE COMPUTO DE CASA MARZAM.

PROCESAR LOS PEDIDOS QUE LEVANTAN LOS AGENTES FORANOS.

VERIFICAR CON EL OPERADOR DE CASA MARZAM EL CORRECTO PROCESAMIENTO DE LOS ARCHIVOS DE TRANSMISION.

VERIFICAR QUE LAS TRANSMISIONES SE REALIZAN EFICIENTEMENTE.

VIGILAR EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO, REPORTANDO DE FORMA INMEDIATA CUALQUIER FALLA AL SUPERVISOR DE CENTROS REGIONALES "TEAM" PARA SU CORRECCION.

EVITAR RETRASOS EN LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN EN EL CENTRO REGIONAL CON RELACION A LA TRANSMISION DE PEDIDOS.

ANOTAR EN EL "REPORTE DE TRANSMISIONES POR AGENTE" LOS PEDIDOS QUE TRANSMITE CADA AGENTE DE ACUERDO AL GRUPO QUE PERTENEZCA.

LLEVAR UNA ESTADISTICA QUE PERMITA TOMAR DECISIONES SOBRE LAS TRANSMISIONES QUE HACEN LOS AGENTES FORANOS.

CAPTURAR PEDIDOS EN LA MICROCOMPUTADORA, APOYANDO A LOS REPRESENTANTES QUE NO CUENTAN CON MAQUINA DE TRANSMISION.

EVITAR QUE LOS PEDIDOS QUE SE ENCUENTREN POR ESCRITO, NO SEAN TRANSMITIDOS.

OBSERVAR LAS MEDIDAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y LIMPIEZA DEL EQUIPO DE COMPUTO A SU CARGO.

CONSERVAR EN OPTIMAS CONDICIONES EL EQUIPO.

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

IV. PERFIL (ANOTE LA PREPARACION ACADEMICA, TIPO DE EXPERIENCIA, TIEMPO, ETC QUE EL PUESTO REQUIERE)

- 1.-ESCOLARIDAD:
CARRERA TECNICA EN PROGRAMACION O PROCESAMIENTO DE DATOS
- 2.-EXPERIENCIA:
-MANEJO DE MICROCOMPUTADORAS Y SISTEMA OPERATIVO MS-DOS
-PROGRAMACION EN LENGUAJES DE ALTO NIVEL (COBOL, BASIC O PASCAL) Y NOCIONES DE DBASE III.
- 3.-HABILIDADES ESPECIFICAS:
ORGANIZADO, CON HABILIDAD EN EL MANEJO DE TECLADOS DE COMPUTO Y CON DISPOSICION HACIA EL TRABAJO.
- 4.-CARACTERISTICAS PERSONALES:
- | | | |
|-----------------|---|--------------------------|
| EDAD | : | 25 A 35 ANOS |
| SEXO | : | INDISTINTO |
| APARIENCIA | : | BUENA PRESENTACION |
| DISPONIBILIDAD: | | SIN PROBLEMAS DE HORARIO |

V. CARACTERISTICAS ESSENCIALES DEL PUESTO

- 1.-CRITERIO
NORMAL, CAPAZ DE ORGANIZAR Y DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS DE MANERA RAPIDA Y EFICIENTE.
- 2.-INICIATIVA
NORMAL, DADO QUE SOLO SE LIMITARA AL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS.
- 3.-COMPLEJIDAD DE LAS LABORES
MEDIO. YA QUE SON RUTINARIAS
- 4.-CREATIVIDAD
AMPLIAS, PARA ANALIZAR Y PROPONER MODIFICACIONES QUE HAGAN EFICIENTE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y QUE AYUDEN A REALIZAR MEJOR SU TRABAJO.
- 5.-CONFIDENCIALIDAD
ABSOLUTA DISCRECION ACERCA DE LAS OPERACIONES DEL AREA
- 6.-TOMA DE DECISIONES
MEDIO, PUES SE TOMARAN DECISIONES ACERCA DE ACTIVIDADES RUTINARIAS.
- 7.-ESFUERZO FISICO
BAJO, EL TRABAJO SE REALIZA UNICAMENTE EN LAS OFICINAS DEL CENTRO REGIONAL.
- 8.-ESFUERZO MENTAL O VISUAL
NORMAL, DADAS LAS CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO
- 9.-AMBIENTE
NORMAL, DADAS LAS CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO
- 10.-RIESGOS
MINIMO, DADO QUE SOLO MANEJA INFORMACION SIN VALOR NOMINAL

ANT92/CR CAPTJ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VI. RELACIONES. (INDIQUE EL TIPO DE RELACIONES QUE EL PUESTO REQUIERE, CON QUIEN Y PARA QUE)

1) INTERNAS

-AGENTES DE VENTAS FORANRO RECIBIR TRANSMISIONES DE LOS PEDIDOS QUE LEVANTEN, ASI COMO APOYAR EN SU CAPTURA, EN CASO NECESARIO.

-SISTEMAS RECIBIR LISTADOS DE PRODUCTOS NUEVOS Y DESCONTINUADOS.

-OPERADOR CASA MARZAM INFORMAR Y VERIFICAR LOS PROCESOS DE TRANSMISION (SE EJECUTEN EN FORMA EFICIENTE).

-SUPERVISOR DE CENTROS REGIONALES "TEAM". REPORTAR CUALQUIER FALLA SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO.

2) EXTERNAS

-CLIENTE RECEPCION DE PEDIDOS Y SERVICIO DE ATENCION.

TITULAR	ELABORO GERENTE	APROBO DIRECTOR	Vo. Bo. RELAC. IND
FIRMA	FIRMA	FIRMA	FIRMA
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE

PARA USO DE RELACIONES INDUSTRIALES.

A P E N D I C E "A"

VERBOS ACTIVOS

La siguiente es una lista de algunos verbos que pueden servir de referencia para redactar la descripción. Elija el mejor para el caso o cualquiera similar.

Acumular	Estimar	Presupuestar
Administrar	Establecer	Participar
Aconsejar	Especificar	Programar
Analizar	Evaluar	Planear
Almacenar	Estandarizar	Predecir
Actuar	Examinar	Presentar
Aprobar	Ejecutar	Pensar
Asegurar	Estudiar	Producir
Asignar	Enviar	Proveer
Auditar	Expedir	Proporcionar
Autorizar	Entrevistar	Propiciar
Calificar	Facilitar	Racabar
Calcular	Formular	Recibir
Comprobar	Funcionar	Recomendar
Colaborar	Firmar	Registrar
Comunicar		Rechazar
Compilar	Girar	Reunir
Conducir		Representar
Completar	Hacer	Reportar
Consolidar	Instalar	Revisar
Consultar	Iniciar	Responder
Conectar	Inspeccionar	
Contribuir	Interpretar	Servir
Controlar	Inventariar	Seguir
Coordinar	Investigar	Saber
Cuertonar	Iformar	Someter
Delegar	Motivar	Tomar
Dar	Mejorar	Trabajar
Diseñar	Mantener	
Determinar		Verificar
Desarrollar	Notificar	
Dictar		
Dirigir	Obtener	
Discutir	Operar	
Distribuir		

APENDICE "B"**ALGUNAS FALLAS COMUNES DE LAS DESCRIPCIONES****Encabezado:**

1. Incompleta
2. Contradice los datos de la Naturaleza y Alcance.

Descripción Genérica:

1. Resumen de deberes, en vez del propósito fundamental de la existencia del puesto.
2. Demasiado detalle; 5 a 10 renglones en lugar de 3 ó 4.
3. Incongruencia con las finalidades.

Dimensiones:

1. Demasiadas Dimensiones; rara vez se requieren más de 4 ó 5.
2. Demasiada precisión; es suficiente con aproximación de más o menos 10%.

Naturaleza y Alcance:

1. Las relaciones del puesto en la organización están confusas, incompletas, contradicen los datos del organigrama, no aclaran si son relaciones "del línea" o "funcionales".
2. Omisión de relaciones laterales significativas.
3. Redacción confusa o insuficiente de la naturaleza y complejidad de los servicios o funciones del puesto.
4. Carencia de ejemplos típicos que ayuden para la comprensión.
5. Inclusión de juicios o conclusiones personales del Analista o del entrevistado.

6. Inclusión de opiniones del titular, o del superior, y/o analista sobre la escolaridad y años de experiencia que se requieren del ocupante del puesto. Las especificaciones deben eliminarse de las descripciones, aunque se incluyen en otro tipo de registros. (Perfil del Puesto).
7. Lenguaje vago, superficial o demasiado general, en vez de preciso, claro y conciso.
8. Descripción de controles, sobre el Actuar de puestos subordinados, que son pertinentes solamente en la descripción de los propios subordinados.
9. Mención de pertenencia a Comités, sin la descripción correspondiente de la función del Comité y/o titular en el mismo.
10. Exclusión de los mayores problemas o principales dificultades encaradas por el puesto.
11. Exclusión de datos sobre las fuentes a las que puede recurrir el titular para resolver los problemas que se le presentan (fuentes internas o externas a la empresa).

Finalidades:

1. Declaración de deberes o actividades en vez de resultados principales.
2. Relación poco clara entre el "que" y el "para que".
3. Una sola responsabilidad abarca varios resultados de tal manera que incluye más del 50% de los resultados totales esperados del puesto.
4. Inclusión de una área de resultados no descrita en la sección de Naturaleza y Alcance.
5. Lenguaje demasiado general o vago respecto a la acción y/o resultados.
6. Demasiadas finalidades; generalmente son suficientes de 4 a 8.

Algunas Fallas Generales:

1. Descripción demasiado detallada y larga, con detalles innecesarios.
2. Descripción demasiado corta y superficial, que no "retrata" el puesto.

3. Actuación incorrecta de los diversos aspectos del puesto.
4. Datos incompletos respecto a cifras, servicios, relaciones, etc..
5. Uso de definiciones "de libro".

BIBLIOGRAFIA

- ALFORD & IVANG 1981 Manual de la Producción. Edit. UTEHA, México.
- ARIAS, GALICIA F. 1989 Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas, México, Capítulos 2, 3, 6, 7, 9 y 11.
- BELSASSO & MORENO 1982 Subsistema de Remuneraciones. Edit. Centro Nacional de Productividad, México, Cap. 2.
- BRAUNSTEIN, NESTOR 1980 Psicología: Ideología y Ciencia. Edit. Siglo XXI Editores.
- BROM JUAN. 1981 Esbozo de Historia Universal. Edit. Tratados y Manuales Grijalbo, México.
- CHIAVENATO I. 1983 Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill, México, Cap. 6.
- DUNETTE & KIRCHNER. 1989 Psicología Industrial. Edit. Trillas, México.
- FRENCH, W. L. 1989 Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos. Edit. Limusa, México, Caps. 1, 2, 10 y 12.
- GRADOS, ESPINOZA J. 1988 Inducción, Reclutamiento y Selección. Edit. Manual Moderno, México, Caps. 1, 6, 7, 8, 9 y 10.
- HALL, H. R.- 1973 Organizaciones, Estructura y Proceso. Edit. Prentice Hall Internacional, México, 1973.
- HOBBSWAM.- 1983 Las Revoluciones Burguesas. Edit. México.
- KATZ & KAHAN.- 1986 Psicología Social de las Organizaciones. Edit. Trillas, México.
- LAROUSSE.- 1974 Diccionario Usual. Edit. Larousse, México, Pag. 694.

- MC FARLAND.- 1989 Administración de Personal Teoría y Práctica. Fondo de Cultura Económica, México
- MONTAÑO.- 1988 Enfoque de Sistemas en la Administración Pública, Edit. Universidad Autónoma Metropolitana, México, Pag. 28.
- MORGAN, & COGGER J. 1975 El Manual del Entrevistador. Edit. El Manual Moderno, México, Capítulos 1, 2 y 4.
- PATTON, & LITTLEFIELD 1962 Valoración de Tareas. Edit. Madrid, Caps. 1, 2, 4 y 5.
- REYES, PONCE A. 1989 Análisis de Puestos. Edit. LIMUSA, México.
- ROBBINS 1989 Recursos Humanos. Edit. Prentice Hall, México.
- SHEIN, EDGAR 1988 Psicología de la Organización. Edit. Prentice Hall, México, Caps. 1 y 2.
- SIEGEL, L. & LANE, I. 1981 Psicología de las Organizaciones Industriales. Edit. CECSA, México.
- STONNER, JAMES A. 1986 Administración. Edit. Prentice Hall International, México, 2a. Edición, Cap. 2.