

10
2e3



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA**

LA IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y
DESCRIPCION DE PUESTOS EN EL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL

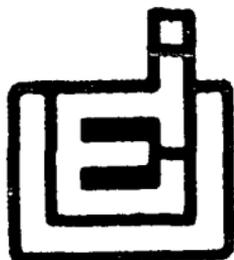
T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

ROCIO ARACELI AVILA AGUILAR



LOS REYES IZTACALA

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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS MAL

IMPRESO

REVISADO

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1.

- 1.A ANTECEDENTES
- 1.B TIPOS DE ORGANIZACIONES
- 1.C EL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES
- 1.D LAS ORGANIZACIONES Y EL INDIVIDUO

CAPITULO 2.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

- 2.A. PROCESO DE RECLUTAMIENTO
- 2.B. SELECCION DE PERSONAL
- 2.C. PROCESO DE SELECCION
 - 2.C.A. VACANTE
 - 2.C.B. REQUISICION
 - 2.C.C. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
 - 2.C.D. RECLUTAMIENTO
 - 2.C.E. FORMULARIO DE SOLICITUD
 - 2.C.F. ENTREVISTA INICIAL
 - 2.C.G. EVALUACION TECNICA
 - 2.C.H. EVALUACION PSICOLOGICA
 - 2.C.I. CONTACTO CON LAS FUENTES Y REFERENCIAS
 - 2.C.J. ENTREVISTA PROFUNDA

- 2.C.K. EXAMEN MEDICO
- 2.C.L. USO DEL JUICIO PERSONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES
- 2.C.M. CONTRATACION

CAPITULO 3

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

- 3.A. NECESIDADES E IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
- 3.B. CONCEPTO DE PUESTO
- 3.C. ANALISIS DE PUESTOS
 - 3.C.1. PROCESO DE ANALISIS DE PUESTOS
- 3.D. TECNICAS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION EN EL ANALISIS DE PUESTOS
- 3.E. DETERMINACION DE TIPO DE INFORMACION POR OBTENER
- 3.F. DESCRIPCION DE PUESTOS
- 3.G. SELECCION DE PERSONAL PARA ANALISTA DE PUESTOS
- 3.H. SELECCION DE PERSONAL QUE PROPORCIONA LOS DATOS
- 3.I. CAPACITACION DE LOS ANALISTAS Y DESCRIPTORES DE PUESTOS
- 3.J. IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRUDUCCION.

Al hablar de la relacion de los trabajadores con las formas de organizacion del trabajo, se pueden enfocar tres tendencias generales:

Primeramente como medio de supervivencia, la segunda como organizacion cientifica del trabajo, y tercera el trabajo como contenido significativo que da un sentido de realizacion simbolica de deseos y expectativas.

Al siglo XIX se le podria ubicar como el regido por la supervivencia, en ese entonces no interesaba cuidar los recursos humanos, debido a las reservas de mano de obra, o sea, las personas desempleadas possibilitaban su facil reemplazo. No habia normas de proteccion laboral, las pesimas condiciones fisicas de las fabricas y las largas jornadas de trabajo, repercutian en la miseria obrera que debia subordinarse al unico valor: la acumulacion del capital.

El unico interes de los trabajadores era conservar el empleo para sobrevivir. En algunos paises se reglamento la reduccion de la jornada laboral.

A partir de la Primera Guerra Mundial y hasta los años sesentas, se puede determinar una segunda etapa caracterizada por la proteccion del personal, en cuanto a fuerza fisica, debido a que las guerras habian disminuido la oferta de mano de obra.

El gran salto de la produccion industrial asociado con la guerra favorecio el desarrollo de la organizacion cientifica

del trabajo, o taylorismo: las instituciones laborales crearon acuerdos para la protección del trabajador y la mejora de las condiciones del trabajo, resguardándolo de accidentes, enfermedades profesionales, intoxicaciones, etc.

La organización del proceso productivo basado en la fragmentación de la tarea en grandes líneas, ejerció fuertes presiones sobre los trabajadores, ya que la necesidad de elevar la productividad creaba graves estados de competencia y tensión.

Esta forma de organización ha ganado mucho terreno en la producción industrial y de servicios, es decir, que con una poca capacitación el personal puede ser fácilmente sustituible.

Entre los problemas que este modelo trae consigo, además de las enfermedades profesionales, está el empobrecimiento mental y la frustración, es decir, no lograr las expectativas fijadas, característico en este tipo de organización que se sostiene con extremas formas de control, y de estímulos basados en el premio y castigo, porque el poco contenido significativo de la tarea, por realizar actividades rutinarias y monótonas, contribuye a determinadas formas de desgaste no sólo físicas sino también psicológicas como puede ser el stress y el desgaste mental.

A partir de los años sesentas, diversos movimientos pretenden cambiar cualitativamente las condiciones del trabajador, es decir, independientemente de que el trabajo es un medio para satisfacer necesidades económicas, representa la posibilidad de valoración que permite al trabajador sentirse útil, capaz y en permanente proceso de transformación del medio y de si-

mismo. Opuesto al taylorismo, en Japón se han desarrollado modelos en los cuales un solo obrero se hace cargo de un proceso de producción total, eliminando controles y horario. Esto ha repercutido muy favorablemente en la cantidad y calidad de la producción.

Estos modelos coexisten en nuestro sistema de desarrollo desigual, es decir, en nuestro país persiste abundante mano de obra no capacitada, elevadas tasas de desempleo que hacen de la subsistencia lo prioritario, y el gran atraso tecnológico, al lado de una legislación laboral característica de los países tercermundistas.

Por otra parte, en nuestro país, predomina la organización del trabajo taylorista, principalmente en maquiladoras y empresas de servicios, se espera que en este campo la inversión extranjera sea atraída por la abundancia de la mano de obra. Sin embargo, hay que plantear la forma de estudiar a los recursos humanos, tomando en cuenta que una de las causas de la tensión y el desgaste psicológico, es desconocer la tarea, la competencia y ciertas formas de organización del trabajo que impiden un sentido significativo para la realización del personal.

No basta con mejorar las condiciones económicas y físicas del medio laboral, ni simplificar las tareas, es el contenido de estas y su dominio lo que puede contribuir a un bienestar psicológico y esto es aún más importante cuando se han superado los niveles de supervivencia.

Por otro lado, en el terreno de los recursos humanos, la psi-

ciencia organizacional, representa el punto de encuentro de varias disciplinas (administración, economía, filosofía, etc.), donde la psicología que dirige su interés científico desde los procesos del individuo hasta los procesos de la organización basando por los procesos interpersonales, permite desarrollar técnicas para un mejor desempeño y desarrollo laboral.

En la actualidad el proceso de reclutamiento y selección, es una de las funciones que llega a desarrollar el psicólogo laboral, como parte de su práctica profesional cotidiana, sin embargo, no es extraño encontrar en diferentes organizaciones que los encargados de realizar las actividades del psicólogo son personas ajenas al área y quienes no tienen la preparación necesaria para realizar estas actividades en forma profesional, además, se da el caso que el psicólogo que labora en una organización, desarrolla otras actividades encaminadas a aspectos de la administración de recursos humanos.

Por tanto el objetivo del presente trabajo es mostrar la importancia que tiene el análisis y descripción de puestos, dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin que el psicólogo egresado de la escuela de Iztacala utilice la información aquí vertida para el desarrollo de su práctica profesional.

Es por esto que en el primer capítulo se exponen algunos aspectos de la administración de recursos humanos, señalando como punto medular el papel que tiene el individuo como recurso humano dentro de una organización y la importancia para la

administración de recursos humanos.

En el segundo capítulo, se describe el proceso del reclutamiento y selección de personal, así como la forma en que algunos autores proponen como realizarse.

En el tercer capítulo, se describe el proceso del análisis y descripción de puestos como uno de los puntos principales para el proceso de reclutamiento y selección de personal y como parte de otros procesos del área de recursos humanos.

Es importante resaltar que la experiencia profesional ha constituido un período de aprendizaje, encontrando que el currículum de la E.N.E.P. Iztacala, contempla tal vez someramente aspectos del área de recursos humanos y el psicólogo de Iztacala, como especialista en el estudio de la conducta adquiere habilidades para el estudio dentro de las organizaciones, y por tanto requiere de una preparación amplia y práctica, de tal manera que cuando el egresado ejerza su profesión en el ámbito laboral, no se enfrente a una serie de novedades, no sólo de tipo práctico sino también teórico, es por tanto que el presente trabajo pretende ser un material útil a los estudiantes de la carrera, el cual pueda ser criticado y mejorado en beneficio propio y del quehacer cotidiano, con la finalidad de conocer una de las técnicas en el área de recursos humanos y que se utiliza para el reclutamiento y selección de personal.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

ANTECEDENTES.

El hombre nace, crece y se desarrolla dentro de las organizaciones y a su vez se conforman por la existencia de los individuos. Las funciones de las organizaciones pueden variar teniendo (socialmente) dos grandes tipos: la de tipo no productivas las cuales conforman la superestructura de la sociedad formadas basicamente por el estado, la iglesia, la familia, las leyes, las costumbres, etc. y el segundo tipo son las de tipo productivas y conforman la infraestructura de la sociedad y es la bases economica de la misma.

Ambos tipos de organizaciones tienen su propio objetivo y estan conformadas por diversos elementos como:

- Individuos
- Cargos que ocupan los individuos.
- Jerarquia de autoridad y responsabilidades.
- Estructura de relaciones.
- Mecanismo a través de las cuales actúan y coordinan sus actividades.

La palabra organizacion proviene del griego "ORGANON" que significa instrumento, pero generalmente se utiliza la palabra organismo u organizacion e implica:

- 1) Partes o funciones diversas
- 2) Unidad funcional, es decir, se considera como un todo y tienen un fin común, para conseguirlo se realizan acciones distintas en forma coordinadas y complementarias de las

demás.

Reyes Ponce (1989. d), define a la organizaci_n como "la estructuraci_on t_ecnic_a 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 maxima eficiencia de los planes y objetivos sealados".

Arias (1989). considera el termino organizaci_on como una unidad social o agrupamiento humano creado o modificado para lograr objetivos especificos.

Estas definiciones coinciden en determinados aspectos, consideran a la organizaci_on como un todo que incluye aspectos materiales, humanos, condiciones ambientales y las cuales persiguen un fin comun.

Para este estudio el termino organizaci_on se emplea como un constructo teorico bajo la definicion de Reyes Ponce (Op. Cit.)

Si los individuos se comportan dentro de las organizaciones, se pueden estudiar a las personas considerando su personalidad, aspiraciones, valores, motivaciones, actitudes, etc. y considerarse como el recurso mas importante de estas, donde se analizan sus habilidades, capacidades, destrezas, para el desarrollo de una tarea dentro de la organizaci_on.

H₅₁ la psicologia ha contribuido al estudio de las mismas, analizando patrones de comportamiento individual, de grupos

pequeños, de grupos complejos y el comportamiento organizacional.

Con la finalidad de ubicar cual ha sido el desarrollo e importancia del individuo dentro de las organizaciones, partiremos de uno de los hechos más significativos para el desarrollo de las organizaciones productivas que fue la Revolución Industrial mostrando como a través del desarrollo tecnológico, cambian los sistemas de trabajo y la consideración del individuo dentro de este proceso.

La Revolución Industrial, trajo consigo un cambio en los procesos productivos, no solo en las cosas que se manufacturaban sino en la forma en como se hacían. La tecnología se hizo más compleja, las fábricas que se tenían generalmente se ubicaron en las ciudades, las relaciones laborales tienen un cambio debido a que aparecen las líneas de autoridad donde los dueños de las empresas fabriles dictaban la forma de trabajo y los obreros obedecían órdenes, aparece la división del trabajo, el obrero se convierte en asalariado. A medida que la tecnología se hacía más compleja, los individuos se volvían más dependientes unos de otros y los problemas de trabajar en conjunto se complicaba cada vez más, lo que produjo cambios fundamentales en lo que significa ser empleado; aparece la especialización del trabajo, teniendo como ventaja para el empresario, mayor producción y como desventaja para el obrero un trabajo monótono, pérdida del sentido de individualidad, realización, satisfacción en el trabajo, condiciones insalubres de trabajo y vivienda, remuneración económica deficiente

en relación al trabajo ejecutado.

Bajo estas circunstancias en el siglo XIX, nacieron los imperios mercantiles quienes utilizaban una organización simple y directa, además quienes tenían el poder de decisión y ejecución eran los dueños-ejecutivos. conservaban la organización bajo estructuras de control de observación y contacto directo con el trabajador. eran guiados por el sentido común, estaban subordinados exclusivamente al problema de producción y las finanzas, sin tener un conocimiento sistemático del comportamiento de la organización. (Macfarland. 1982).

A partir de este siglo se empezó a dar importancia a las relaciones de los individuos y las organizaciones. se iniciaron estudios del comportamiento, considerando aspectos de la persona, con el fin de obtener mayor productividad en el empleo de mano de obra y para incrementar la satisfacción en el trabajo. Así aparece la administración científica y a partir de entonces se le ha dado importancia a las relaciones humanas y su vinculación con otras ciencias para el estudio de las organizaciones.

La administración científica describe cambios en la planeación sistemática, dirección, organización y control del trabajo y trabajadores en forma mas ordenada. Se inician las mediciones en la empresa con respecto al trabajo que realizan los individuos.

Los primeros en abocarse a estos estudios fueron ingenieros quienes consideraban aspectos de trabajo y producción. Uno de los principales exponentes fue Frederick W. Taylor. inge-

niero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, quien rea-
lizo estudios sobre los trabajadores y la producción, él es-
timaba cuanto trabajo podía producir un obrero realmente ca-
paz, por medio del cual permitía comparar la eficiencia y la
producción de un obrero realmente capaz, por medio del cual
podía comparar la eficiencia de otros empleados al ejecutar
el mismo trabajo. A partir de ahí, se abrió el camino para
incrementar la eficiencia y la producción de cada trabajador.
Para Taylor no sólo la eficiencia era importante, sino tam-
bién el nivel de vida y la salud de los trabajadores, por
tanto concedía incentivos a los mismos de acuerdo a su pro-
ductividad. consideró que la administración o dirección tenía
que dividir el trabajo en productivo y administrativo, de mo-
do que la administración hiciera el menor número de funciones
al igual que el productivo.

El término autoridad, aparece en un sentido más amplio, donde
este descansa en dar ordenes y la aceptación de las mismas--
por parte de los subordinados, además la autoridad se delega.
La persona debe y tiene la obligación de conocer sus funcio-
nes y éstas se encuentran definidas bajo un sistema de acti-
vidades coordinadas.

De esta manera, Taylor utilizó un sistema de supervisión por
medio de un encargado, quién tenía que vigilar las activida-
des que se pudieran realizar en el menor tiempo posible con-
el fin de acelerar la producción y reducir costos había dos
grupos, uno que realizaba tareas de control y otro de opera-
ción, existían encargados como jefes de grupos quienes tenían

la responsabilidad de que las máquinas se dispusieran a determinados trabajos y personas con el fin de manejar eficientemente una máquina, había un encargado de la velocidad para mantener la rapidéz de la producción.

El sistema taylorista, implicaba que cada función era determinada y ejecutada por especialistas. la división del trabajo se planeaba minuciosamente. los especialistas servían como instructores. una desventaja de ese sistema. fué el número excesivo de especialistas, supervisores por turno, y las relaciones de autoridad se perdían, encontrándose una diferencia entre el trabajo intelectual y manual (Alford, 1981).

Taylor realizó estudios de tiempos y movimientos y había notado que el industrial tenía una idea clara de lo que produce una máquina, pero no de la eficiencia de sus trabajadores, fué uno de los partidarios del principio de la división del trabajo. lo cual implicaba que cada trabajador se adiestrara en una destreza en particular y se responsabilizara únicamente por esa parte de la operación. basándose en el estudio de tiempos y movimientos, se dividió cada oficio en sus componentes y se diseñaron mejoras de métodos más rápidos de operación para cada parte del trabajo. conociendo cuánto debía de producir cada operario en cierto tiempo con el equipo y materiales disponibles.

Taylor estimulaba a los obreros para superar el desempeño y ganar más pagando a sus trabajadores tarifas más altas a los que eran más productivos. a esto le llamo sistema de tar

rifas diferenciales; introdujo periodos de descanso durante la jornada de trabajo, que junto con el sistema de tarifas obtuvo resultados de incremento en la producción, calidad y ganancias, como también en la motivación hacia el trabajo. (Stoner, 1986).

De esta manera y concluyendo la teoría de Taylor, se basa en los siguientes principios:

- 1.- La selección de los mejores hombres para el trabajo.
- 2.- Instruirlos en los métodos más efectivos incluyendo el estudio de tiempos y movimientos.
- 3.- Conceder incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores.
- 4.- Cooperación entre patrones y obreros.

Esta forma de estudiar al individuo y a la organización ha tenido críticas, debido a que el individuo se le consideraba como extensión de una máquina, sin importar sus roles, valores, sentimientos, sus relaciones con los demás, otro tipo de habilidades para el mejoramiento de su labor, entre otras características.

Taylor, suponía que el trabajador debía ser estudiado como una unidad aislada, donde se comparaba de alguna manera como apéndice de una máquina y su eficiencia se podía medir científicamente teniendo como principales factores que afectaban el desempeño del trabajador: los movimientos inútiles al desempeñar una tarea, la fatiga, situaciones físicas como falta de luz, calefacción inadecuada, etc. (Brown, 1987, Robbins, 1987, a).

El trabajo de Taylor es importante porque considera en principio el proceso administrativo, retoma aspectos del individuo como es la producción y motivación, da importancia a la selección y adiestramiento, a la especialización, toma en cuenta algunos factores que afectan el trabajo y a partir de sus investigaciones se inicia el estudio de los individuos dentro de las organizaciones.

Otro de los investigadores que contribuyó al estudio de la relación con los empleados y la organización fue Elton Mayo, quien realizó investigaciones sobre las causas de la alta rotación de trabajadores en la planta de Western Electric en Hawthorne, de 1927 a 1932. El sometió a los trabajadores en dos grupos de prueba, uno era el que tenía cambios deliberados de iluminación y el otro grupo control la mantuvo constante durante todo el experimento. Al mejorar la iluminación en el grupo de prueba su productividad aumentó, tal como se esperaba, pero lo que sorprendió a los investigadores fue que la producción del grupo control se mantuvo en constante aumento cuando se alteraban las condiciones de iluminación y cuando no se tenían cambios en la misma.

Estas observaciones encaminaron a Elton Mayo a investigar sobre los fenómenos sociales y psicológicos que tenían los trabajadores.

Mayo realizó otra investigación, que se conoce con el nombre de "EFECTO DE HAWTHORNE", debido a que la realizó en la plan-

ta en una compañía eléctrica con ese nombre. Ahí estudió la producción de los obreros en situaciones cambiantes al observar los efectos de iluminación, notaron que al incrementar esta, la producción aumentaba, y cuando la iluminación disminuía la productividad también aumentaba. Este resultado dirigió su interés a estudiar los factores humanos como motivación, participación, posición o status conociendo que el trabajo no solo produce cambios a nivel físico y fisiológico, sino también influye el cambio en las condiciones físicas en efectos de índole social y psicológico. (Macfarland, op. cit. y Brown, op. cit.).

En este periodo se empezó a dar importancia a las relaciones humanas y la participación de otras ciencias del comportamiento, la psicología tuvo su reconocimiento en el campo industrial, se dio énfasis a las relaciones humanas, nacieron nuevos conceptos que han sido básicos para la investigación de la teoría de la organización como por ejemplo: motivación, roles, autoridad, socialización, entre otros.

El trabajo de Mayo, también llamó la atención por los métodos de investigación que se hacían en el centro de trabajo, incluía la observación directa, entrevistas, análisis del comportamiento de los trabajadores y la organización, lo que dio cabida a otras disciplinas como la economía, antropología, sociología, psicología y otras ciencias, con el fin de estudiar el comportamiento de los trabajadores dentro de la industria, y mejorar el manejo de la organización y las relaciones entre directivos y empleados.

El trabajo de Elton Mayo también tuvo sus limitaciones, porque faltaba conocer más con respecto al ambiente social, los niveles de salarios, interés en las tareas, estructura de la organización, relación obrero-patronales; factores que también influyen en el desempeño y desarrollo de los individuos en la organización. (Stonner, op. cit.).

Entre 1940 a 1960, fué una época decisiva para la teoría de las organizaciones, debido a la depresión económica y la Segunda Guerra Mundial; estos hechos produjeron una crisis en la credibilidad de la capacidad de las empresas privadas para hacer frente a las necesidades sociales, los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y el derecho a formar sindicatos. Se esforzaron en mejorar las condiciones de seguridad y estabilidad, y en muchos casos surgieron medidas legislativas que obligaban a las compañías a cumplir determinadas disposiciones. Al final de la Segunda Guerra Mundial, el campo de trabajo tuvo algunas reformas como por ejemplo el perfeccionamiento de las técnicas de selección de personal, el diseño y descripción de puestos, los estudios de tiempos y movimientos entre otros; se crearon los departamentos y el área de relaciones industriales, con la función de interactuar con los sindicatos y creación de nuevos sistemas administrativos.

De 1960 hasta la fecha se ha trabajado en lo que se refiere al clima organizacional que implica lograr la mayor satisfacción en el trabajo. Ha existido mayor incorporación de mujeres en el campo industrial, y han mejorado los sistemas y prácticas de personal, ahunado a la mayor automatización.

A partir de ésta época se le ha dado mayor importancia al estudio de grupos en el campo laboral, como por ejemplo, la dinámica de grupos, comunicación, relaciones interpersonales, estudios sobre grupos formales e informales, normas, comportamiento grupal y su influencia dentro de la organización.

El enfoque de las relaciones humanas también ha permitido la investigación para desarrollar y comprobar las teorías de la organización, haciendo notar el hecho de que los trabajadores pueden satisfacer o no sus expectativas dentro del ambiente laboral (Yoder, 1979). También, recientemente se ha reconocido el concepto de sistema, basado en las teorías de tipo social, sistemas de ingeniería y de las aplicaciones de las matemáticas e informática; lo cual hace posible medir numerosas variables y relaciones de índole complejo. El enfoque de sistemas analiza un problema desde varias perspectivas dentro de un sistema que fluye y propone observar estos comportamientos en forma global dentro de un todo complejo.

Con respecto al comportamiento de individuos y la organización, se hace de manera multi e interdisciplinaria, se observan las relaciones del trabajo como un sistema sociotécnico, el cual, permite la relación de individuos y grupos con res-

pecto a los sistemas tecnológicos y las condiciones de trabajo. (Yoder, op. cit. y Chiavenato, 1988).

Katz y Kahan (1986), Shein, (1982), Reyes, (1989 d), Macfarland (op. cit.), Robbins, (op. cit.), Strauss, (1989), consideran a la organización formada por diferentes sistemas en forma dinámica, cambiante, y compleja, es un sistema abierto, donde se recibe información, se modifica y se procesa, tanto del medio externo (factores políticos, legales, tecnológicos, sociales, culturales, de mercado, desarrollo, medios de comunicación, consumidores, ecológicos, otras organizaciones, etc.) e internas (materias primas, ventas, tecnología, producción, personal, sistemas, políticas, etc.).

La teoría del sistema abierto indica que la actividad de cualquier parte de la organización afecta la actividad de todas las demás partes. La teoría sistémica utiliza modelos, incluyendo subsistemas, variables con el fin de explicar en forma adecuada el comportamiento de la organización, estos pueden ser complejos, cuantificando variables y descubriendo fórmulas matemáticas que representen los patrones de interacción siendo el elemento principal de la organización el individuo. (Yoder, op. cit.).

Según Shein (op. cit.), la Psicología Organizacional como campo del conocimiento, está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno pueda hacer sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tiene que considerar desde el punto de --

vista de todo un sistema social.

La organización esta conformada por varios subsistemas, los cuales están en interrelación dinámica unos con otros, por lo que no se puede analizar el fenómeno organizacional en términos de la conducta de cada individuo, sino en términos de la conducta de cada subsistema.

La extensión de un sistema o sea su tamaño se divide en:

- 1) SUBSISTEMAS. Cada uno de los sistemas se interrelacionan para formar un sistema mayor.
- 2) SUPRASISTEMAS. Sistemas amplios que contienen un determinado número de sistemas.

En una organización existen departamentos y cada uno de ellos pueden ser considerados como un subsistema de la organización y esta puede ser tomado en cuenta como un subsistema dentro de otras organizaciones, por tanto, es necesario o delimitar con exactitud los límites del sistema que se desea analizar. (Véase figura no. 1).

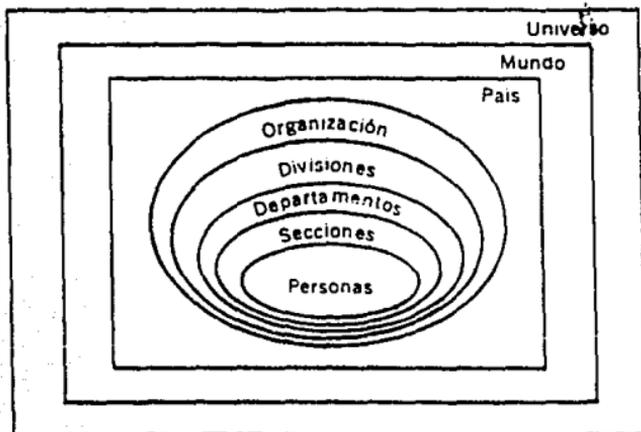


FIG. 1 SUBSISTEMAS, SISTEMAS Y SUPRASISTEMAS

Existen sistemas abiertos y cerrados, según Katz y Kahan (op. cit.), el sistema abierto asimila la energía, la transforma y la revierte al ambiente externo bajo la forma de un producto o insumo que sirve de fuente de energía para el siguiente ciclo de actividades. Los autores mencionan que los **sistemas abiertos** comparten determinadas características:

- importan energía (ALIMENTACION)
- transforman energía (PROCESO)
- proyecta (PRODUCTOS)
- muestra un patrón cíclico de actividades
- utiliza parte de la energía importada para reducir la desorganización
- el sistema opera a base de información al igual que de alimentación de energía, lo cual, permite reconocer estados internos y externos
- mantiene un equilibrio
- se mueve hacia una especialización cada vez mayor (DIFERENCIACION)

VEASE FIG. 2.

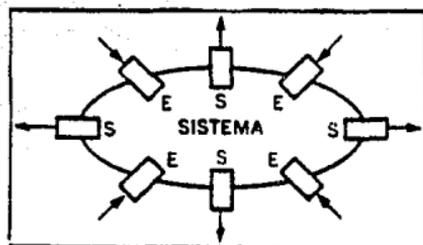


FIG. 2 SISTEMAS ABIERTOS

En los sistemas cerrados no existen intercambios entre el sistema y el suprasistema (Véase figura 3)

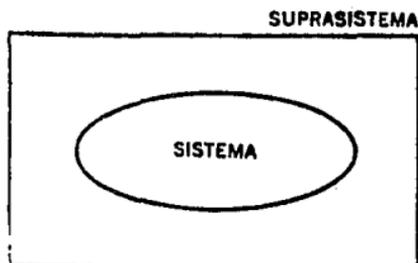


FIG. 3. SISTEMAS CERRADOS

La teoría de los sistemas utiliza generalmente los siguientes términos:

SUBSISTEMAS. Partes que componen un sistema, se llama subsistemas de un todo más amplio.

SINERGIA. El todo es mayor que la suma de sus partes, en términos organizacionales, la sinergia, significa que al cooperar e interactuar los distintos departamentos entre sí, se hacen más productivos, que si cada uno actuara aisladamente.

SISTEMAS ABIERTOS Y CERRADOS. Se considera un sistema abierto si interactúa con un ambiente y cerrado si no lo hace.

FRONTERAS DEL SISTEMA. Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente, en un sistema cerrado, esta frontera es rígida, pero en un sistema abierto es más flexible.

FLUJO. Un sistema tiene flujos de información, de materiales y de energía, éstos entran en el sistema desde el exterior--- como insumos, se transforma dentro del sistema y sales como--- productos (CONCEPTO DE PROCESO). Véase fig. 4

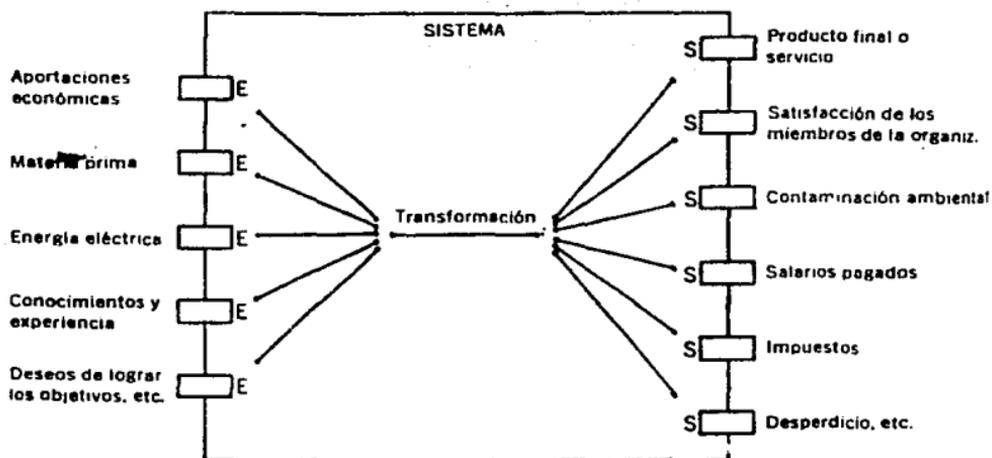


FIG. 4

RETROALIMENTACION. Esta es la clave del control del sistemas. a medida que procede la operación, se genera información de manera que el trabajo se puede evaluar y corregir.

En las actividades de administración de recursos humanos se aplica la teoría sistémica, teniendo diferentes subsistemas-- que influyen recíprocamente y son interdependientes.

El concepto de sistema aplicado, describe las actividades de personal en términos de una transformación: la recepción de insumos (ingresos) y su cambio a determinados egresos (productos de actividad desarrollada). Una vez cumplido el ciclo el especialista verifica los resultados para cerciorarse de que sean correctos. Este proceso de verificación produce retroalimentación, información que ayuda a evaluar el éxito o fracaso que se haya obtenido.

En el área de administración de recursos humanos existen diferentes subsistemas y generalmente se consideran:

- 1) PLANEACION Y SELECCION
- 2) CAPACITACION Y DESARROLLO
- 3) SUELDOS Y SALARIOS
- 4) EVALUACION DE EL DESEMPEÑO
- 5) SERVICIOS AL PERSONAL
- 6) SEGURIDAD E HIGIENE
- 7) RELACIONES CON EL SINDICATO
- 8) PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACION
- 9) CLIMA ORGANIZACIONAL
- 10) DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En el siguiente capítulo se explica el subsistema de selección de personal.

I.B. TIPOS DE ORGANIZACIONES.

Existen diferentes tipos de organizaciones donde la autoridad, responsabilidad y deberes, se sistematizan de varias formas.

1) ORGANIZACION LINEAL O MILITAR.

Esta organización se caracteriza porque la toma de decisiones se concreta en una sola persona quién toma la responsabilidad del mando. El jefe es quién asigna y distribuye el trabajo de sus subordinados y se basa en los siguientes postulados:

- A) LA ORGANIZACION TIENE QUE EXISTIR
- B) ELIMINAR LA INCOPETENCIA
- C) RECONOCIMIENTO A LOS CONVENIOS DE DIRECCION Y SUS EMPLEADOS
- D) LOS QUE EJERCEN AUTORIDAD TIENEN QUE DAR EJEMPLO A SUS TRABAJADORES.

La organización militar se presenta de una manera estática y bajo éstos postulados permite que solo haya una sola línea de autoridad, es una organización sencilla, con una división de personas, existe una clara autoridad, quien asume la responsabilidad de la organización, la disciplina es rígida e inflexible, bajo un sistema autocrático y dictatorial, los jefes ejecutan Ordenes, se confía en las habilidades del trabajador, porque su responsabilidad es ejecutar "bien" su trabajo, se opone resistencia a cambios necesarios y existe son-

brecargas de trabajo.

Se observa que en la organización de tipo lineal o militar es aquella donde la línea de autoridad y responsabilidad se transmite por una sola línea: En este sistema solo existe un jefe para todos los aspectos y se reciben órdenes de él. (Stonner, op. cit.)

La organización lineal o militar, ha ofrecido ventajas y desventajas. las primeras se refieren a que es un sistema sencillo, no hay conflictos de autoridad, hay rapidez de acción y se crea una firme disciplina porque el jefe tiene toda y única autoridad, generalmente se utiliza en pequeñas empresas, la segunda implica una carencia de los beneficios de la especialización, y carece de flexibilidad para el crecimiento de la empresa, es difícil que el jefe tenga todos los conocimientos para manejar todos y cada uno de los aspectos de la organización que debe coordinar, se facilita la arbitrariedad y la organización descansa en una sola persona, quien al fallar, se provocan ciertos desajustes en la misma. (Reyes.1989 A)

ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR.

Taylor, observo que en una organización lineal, no se da la especialización y afirmaba que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

- 1) TOMAR TIEMPOS Y DETERMINAR COSTOS
- 2) HACER TARJETAS DE INSTRUCCION.
- 3) ESTABLECER ITINERARIOS DE TRABAJO.
- 4) VIGILAR LA DISCIPLINA DEL TALLER
- 5) CUIDAR EL ABASTECIMIENTO OPORTUNO DE MATERIALES, INSTRUMENTAL, ETC.
- 6) DAR ADIESTRAMIENTO
- 7) LLEVAR CONTROL DE CALIDAD.
- 8) CUIDAR EL MANTENIMIENTO Y REPARACION

Taylor sugería que el trabajo del mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno para cada actividad y que éstos tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre todo con el personal. Este sistema tiene varias ventajas en la actualidad, se utiliza en los altos niveles de la administración, como por ejemplo, en un departamento de producción, con autoridad sobre todas las personas de esa área, lo cual permite un mejor control de la producción, debido a la especialización, el trabajo es más directo y permite la rápida adaptación en cada cambio del proceso productivo.

Las desventajas que presenta este sistema es la existencia de varios flujos de autoridad, la cual, hace difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe, lo cual permite la duplicidad de mando y fuga de responsabilidades, se quebranta la disciplina y se agudizan los conflictos entre los superiores y los empleados. (Reyes, op. cit.).

ORGANIZACION LINEAL Y STAFF.

Este sistema es el más seguido actualmente, sobre todo, en las grandes organizaciones. se aprovechan las ventajas y evitando las desventajas de los sistemas anteriores; de la organización lineal, se conserva la autoridad y la responsabilidad íntegramente transmitida de un solo jefe para cada función y se recibe asesoramiento y servicio de los especialistas de cada función, el cuerpo asesora cuando se investiga -- sobre el mejoramiento o innovación de cada área, se planean -- nuevas mejoras, sugiere planes concretos y detallados a la -- gerencia, obtiene el apoyo y colaboración de los jefes de línea con el fin de alcanzar las metas planeadas y los logros -- obtenidos, instruye para la implementación de los nuevos sistemas, resuelve cualquier duda o problema presentado, revisa -- permanentemente los resultados para estar en condiciones de -- hacer sugerencias de mejoras, el cuerpo sirve cuando se delega autoridad y responsabilidades.

Este sistema presenta ciertas desventajas, ya que a veces se -- confunden los campos de autoridad lineal y staff. se presentan problemas de comunicación e interpretación entre los jefes lineales y staff. (Reyes. op. cit.).

Cabe mencionar que existen diferentes tipos de organizaciones que utilizan este sistema de organización donde existe un jefe que está al frente de toda la empresa, quién deslinda la -- autoridad y responsabilidad para la toma de acciones y deci --

siones que se realicen. sin embargo, es importante resaltar -
que la comunicacion entre directivos, jefes, subordinados, -
etc. es esencial y por tanto se debe conocer el sistema de --
comunicacion que se realiza en cada organizacion.

I. C. EL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES.

Al estudiar la organización, resulta importante analizar la relación del trabajo en vinculación con ésta, para comprender las relaciones que se dan entorno y en la organización.

Rodriguez (1987), define el trabajo como " una constelación de relaciones humanas encaminadas a producir artículos y/o servicios; o bien, todo tipo de trabajo en una red de interacciones sistematizadas y coordinadas hacia un fin determinado.

Macfarland (op. cit.), analiza el trabajo desde varios puntos de vista. menciona que tal análisis debe partir desde una perspectiva de la sociedad, de la empresa y del individuo. desde el punto de vista de la organización se entiende el concepto de trabajo como un fenómeno social y como característica humana individual. el trabajo según el autor, se puede definir en base a la cultura, la tecnología y la administración, siendo solamente una interpretación como fenómeno que se observa universalmente. En una organización, el trabajo se puede definir de una manera sistemática, debido a que es la base de la acción. A nivel cultural, el trabajo es una parte fundamental del desarrollo social y tiene que ver con su crecimiento y desarrollo, el trabajo se manifiesta através de las actitudes, creencias, normas, valores, formas, costumbres y conductas institucionalizadas que van mas alla de solo satisfacer necesidades. éstas actitudes en relación al trabajo se determinan culturalmente y este valor ha sido cambiante

através del tiempo; por ejemplo los griegos y hebreos consideraban al trabajo como una maldición y castigos de dios. apareció después la propiedad privada y la postura hacia el trabajo fué cambiando hasta considerarlo como algo digno de dios.

Hoy en día el trabajo tiene el fin de conseguir beneficios materiales y satisfacciones personales, con repercusiones concretas en la sociedad y su efecto en el comportamiento de los empleados.

El trabajo también trae consigo el alcance de objetivos económicos mediante los mecanismos de producción y distribución. Los cambios en la tecnología y en la naturaleza del trabajo, es un proceso continuo y cambiante, y se manifiesta en la forma de ejecutar las tareas laborales y en el propio proceso de producción, por ejemplo, se ha visto en los últimos siglos, que el grado de especialización en el área laboral va cambiando, por ejemplo, se ha pasado del maquinismo simple a la automatización.

Administrativamente, se considera al trabajo como un recurso, ya que al existir abundante mano de obra se tiene que seleccionar la que más se ajuste a las necesidades de cada empresa.

Algunos de los elementos que se presentan en el trabajo son:

1.- ACTIVIDAD HUMANA.

El trabajo es el resultado de la acción del hombre.

2.- ACTIVIDAD MIXTA.

El trabajo se materializa y produce efectos económicos, sociales, psicológicos, ecológicos, biológicos, etc.

3.- ACTIVIDAD CREATIVA.

A través del trabajo necesariamente algo de materia se -- transforma y mejora su valor.

5.- ACTIVIDAD ECONOMICA.

El trabajo busca una ganancia, y es una situación en la cual generalmente procede de un contrato formal o informal el cuál debe y tiene que ser remunerado en forma de -- salario.

6.- ACTIVIDAD SOCIAL.

El trabajo implica relaciones con personas através de -- roles, normas y autoridades.

(Reyes, op. cit.)

Por tanto el trabajo es una actividad humana aplicada a la -- producción de bienes y servicios, esta sujeto a normas de --- caracter laboral. El trabajo es una categoría teórica y en la práctica implica una serie de acciones propias del hombre las cuales se manifiestan en forma física, intelectual, social--- económica, psicológica, cultural, legal, etc., es decir, está determinado por situaciones amplias y complejas en las cuales el individuo está inmerso y el desempeño del mismo se encuen-

tra afectado por éstas.

El desempeñar un trabajo también implica cuestiones de tipo psicológico como es la motivación, actitud hacia el mismo, aprendizaje, destreza, apego a normas, identificación hacia un grupo social, liderazgo, etc. las cuales se ven afectados por el desarrollo de diferentes sistemas en cada organización laboral.

I.D. LAS ORGANIZACIONES Y EL INDIVIDUO.

Las organizaciones están conformadas principalmente por individuos y grupos. la importancia de los sistemas y factores--- que se presentan en las organizaciones se determinan por la - forma de actuar de los grupos de individuos.

Katz y Kahn (op. cit.), consideran a la estructura de la organización formada por la división y especialización funcio-- nal del trabajo bajo un sistema formal. En la organización -- Resulta importante lo que el ocupante del cargo debe hacer, - con quién, porqué, y como lo hace, y esto se desarrolla por - los individuos.

Werther y Keith (op. cit.), indican que las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. - de quienes dependen los avances y logros en las mismas y por-- tanto es uno de los recursos que requieren de más interés.

Hick. (op. cit.) señala que la unidad básica en una organiza-- ción es el individuo. existe una interacción entre el indivi-- duo y la organización debido a que éste necesita de la orga-- nización para satisfacer una serie de necesidades y esta de - las personas porque contribuye a la realización de sus metas. Esta interacción ha permitido el estudio de las organizacio-- nes donde participan diferentes ciencias entre ellas la psi-- cología la cual estudia el comportamiento de individuos y --- grupos.

Primeramente las aportaciones de la psicología en el ámbito - laboral. se relacionaron con la situación de seleccionar. a--

plicar una serie de pruebas psicológicas para obtener candidatos "idoneos" al puesto.

Posteriormente se aplicó un sistema de premios y castigos con el fin de influir en la eficiencia del trabajador, y a partir de ahí los psicólogos industriales estudiaron los efectos de los incentivos en el desarrollo de las tareas. Se han interesado en la motivación del trabajador hacia su actividad, encontrando que ésta afecta a la productividad y el desarrollo del individuo.

Consideraron que cada organización está formada por diferentes subgrupos, los cuales generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se realiza.

A partir de éstos puntos que fueron observados por los psicólogos empezaron a considerar a la organización como un todo, donde el interés recae principalmente no en el individuo sino en los grupos de personas que conforman a la organización. (Shein, op. cit.). En este sentido se analiza el comportamiento de grupos y subsistemas, afectados por la presencia de estímulos externos e internos y no la conducta de cada persona en particular.

Shein (op. cit.) y Rodríguez (1978), Robbins (1987 b), Williams y Callas, 1984; mencionan la importancia del papel de la psicología en el ámbito organizacional al analizar determinados conceptos y métodos que permiten estudiar determinados elementos que dan respuesta al porqué y como los individuos se comportan en una organización, como ejemplo se estudian las implicaciones del rol social, status,

clase social, grupos, conceptos de causalidad múltiple, clima organizacional, actitudes, motivación, valores, liderazgo, comunicación, premios e incentivos, desarrollo organizacional, comportamiento grupal, cultura organizacional, entre otros y sus efectos en el cumplimiento de los objetivos y metas de cada empresa.

Rodríguez (op.cit.), menciona que la "espiná dorsal" de las aportaciones de la psicología en la organización se da en cinco fases:

PLANEACION.

Planear es determinar los resultados deseados y el camino a seguir.

ORGANIZACION.

Organizar, es identificar y agrupar las actividades requeridas de acuerdo con la planeación, definiendo y delegando responsabilidades, autoridad y estableciendo relaciones entre las personas que integran equipos de trabajo.

DIRECCION.

Dirigir, es llevar rectamente la actividad grupal hacia el término señalado. Incluye las siguientes actividades:

-MOTIVACION

-COMUNICACION

-DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

-ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION

CONTROL.

Control, es establecer formas para medir el desarrollo del --

trabajo, comparando con lo planeado, así como, interpretar los resultados y tomar acción correctiva en caso de desviaciones.

INNOVACION.

Innovar, es introducir nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

De esta manera el psicólogo inmerso en una organización, sirve de apoyo para colaborar en una serie de actividades y objetivos de la misma. Una de ellas es la planeación y su actividad se centra en proveer a la organización empleados aptos y competentes con habilidades y conocimientos acordes al puesto.

La planeación de recursos humanos, es el proceso en el cual la administración entre una de sus fases es asegurar en tener suficiente número de personas idóneas en el lugar adecuado y en el momento oportuno con la finalidad de lograr los objetivos de la organización. La planeación de recursos humanos se centra en tres aspectos esenciales:

- 1) Evaluación de los recursos humanos actuales.
- 2) Evaluación de las necesidades futuras de los recursos humanos.
- 3) Desarrollo de programas para satisfacer necesidades futuras.

Los especialistas en ésta área analizan y determinan las necesidades y las fuentes futuras de proporcionar los recursos humanos requeridos, anticipándose a un determinado nivel de demanda, calculan la disponibilidad de personal para satisfacer

cerla; esto se realiza mediante a un inventario de recursos-- humanos actuales, identifican el personal de promoción o bien de acuerdo a los planes y políticas de cada organización, se recurre a las fuentes de suministros de recursos humanos y se continúa con el proceso de dotación de personal.

En el siguiente capítulo se analiza en que consiste dicho --- proceso.

C A P I T U L O 2

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Y SELECCION DE PERSONAL

2.1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Al considerar al hombre como un elemento indispensable para la organizacion, es quien satisface una serie de necesidades a través del trabajo, las cuales le son indispensables para su realizacion y a quien le debe brindar oportunidades para el desempeño de sus labores, desarrollo, capacitacion, motivacion, valorar su desempeño, entre otras, con el fin de que participe cada vez mas con el desarrollo de la organizacion y de la sociedad bajo un sistema ordenado y coordinado para lograr los objetivos de la empresa.

De esta manera el proposito central del area de recursos humanos es desarrollar, administrar politicas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, satisfaccion en el trabajo y seguridad en el mismo, bajo una linea de direccion definida para contribuir en el logro de los objetivos organizacionales.

La planeacion de los recursos humanos consiste en determinar en forma sistemática la provision y demanda de los empleados que la organizacion debe tener. Al determinar el numero y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos debe planear sus labores de reclutamiento, seleccion, capacitacion y desarrollo, esta planeacion de recursos, permite suministrar a la organizacion del personal adecuado en el momento adecuado. (Werther y Davis, op. cit.).

El proceso de reclutamiento y selección de personal es una--
serie de pasos que se dan en forma continúa para mantener a--
la organización provista de personas adecuadas en los cargos--
adecuados.

2.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento de personal es una técnica encaminada a proveer recursos humanos a la organización en el momento oportuno.

Es un proceso por medio del cual, se atrae a un grupo de personas, entre las cuales se pueden seleccionar candidatos idóneos para puestos vacantes. (Macfarland, op.cit.; Werther y Davis, op.cit; Stonner, op. cit.).

El reclutamiento debe realizarse:

- 1) Cuando una organización es de nueva creación y requiere de elementos humanos para su funcionamiento.
- 2) Cuando una empresa ya esta conformada, el reclutamiento se realiza en dos momentos:
 - A. Se requieren cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica.
 - B. Cuando existe una rotación constante de personal provocada por diversas causas ya sea de la organización o externas a ésta.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Existen dos fuentes de reclutamiento: Externas e internas.

A. FUENTES INTERNAS.

Se recurre al personal que forma parte de la empresa y son:

- a. SINDICATOS. Cuando una vacante puede ser cubierta con el personal del cual tiene dominio el sindicato de la empresa.
- b. ARCHIVO O CARTERA DE PERSONAL. Se integra con las solicitudes de aspirantes de períodos anteriores.
- c. PROMOCION DE PERSONAL. Se verifica si en la empresa se encuentra algún candidato que pueda ser promovido o ascendido.
- d. RECOMENDADOS. Se boletinan las vacantes entre los trabajadores con el fin de que se presenten candidatos que reúnan las características solicitadas.

B. FUENTES EXTERNAS.

El reclutamiento se realiza por medio de fuentes ajenas a la organización y son:

- a. ASOCIACIONES PROFESIONALES. Existen asociaciones que proporcionan información con respecto a las vacantes que existen en distintas empresas.
- b. BOLSAS DE TRABAJO. Son organizaciones que proporcionan información con respecto a las vacantes existentes.

c. AGENCIAS DE COLOCACION. Estas empresas ofrecen sus servicios a las organizaciones con el fin de cubrir las vacantes de las mismas.

d. LA EMPRESA. Es cuando un candidato llega a la empresa a solicitar empleo.

A su vez estas fuentes se pueden dividir en formales e informales.

Las formales son:

A. AVISO DEL PUESTO

B. SINDICATO

C. ESCUELAS

D. AGENCIAS PUBLICAS O PRIVADAS

Las informales:

A. PERSONAS RECOMENDADAS

B. PERSONAS SOLICITANTES QUE LLEGAN A LA EMPRESA

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO *

Los medios de reclutamiento se refieren a la utilización de medios de difusión para dar a conocer e interesar a las personas sobre algún puesto vacante siendo éstos:

A. PRENSA. Generalmente se utilizan anuncios en periódicos o revistas señalando los requisitos que debe cumplir el aspirante.

B. RADIO Y TELEVISION. Su costo es alto por tanto generalmen-

te no se utilizan.

C. GRUPOS DE INTERCAMBIO. Se realizan reuniones de reclutadores y seleccionadores con el fin de proporcionar información sobre las vacantes y candidatos que se tienen en diferentes organizaciones.

D. BOLETINES. Se realizan anuncios y se colocan en lugares cercanos a la empresa.

Para iniciar el proceso de reclutamiento, se debe conocer los requerimientos del puesto proveniente del análisis de puesto, posteriormente se eligen las fuentes y medios para formar el grupo de candidatos. (Ver fig. 5)

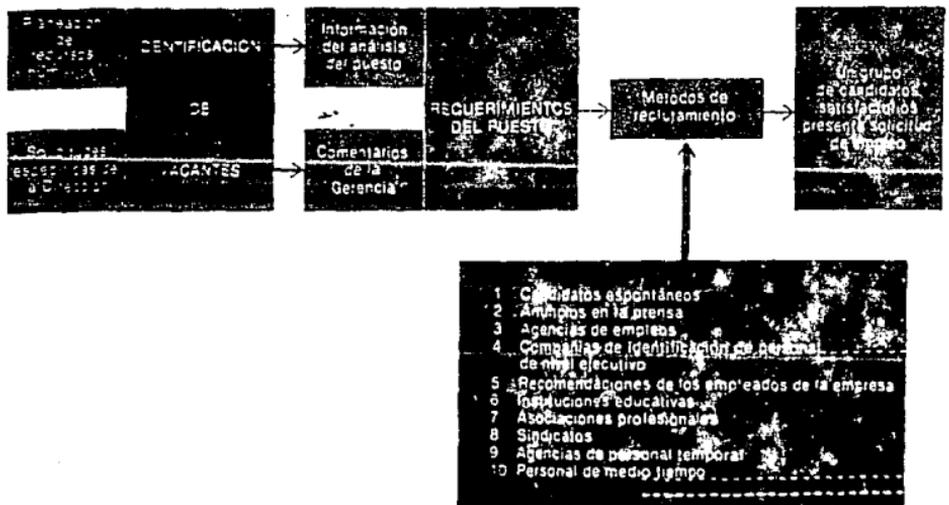


FIG. 5 PROCESO DEL RECLUTAMIENTO

FUENTE: WERTHER Y DAVIS. (OP. CIT.)

2. B. SELECCION DE PERSONAL.

La selección de personal es un proceso que implica una doble decisión, por un lado la organización decide hacer una oferta de empleo y el candidato decide si la oferta le conviene para cubrir sus necesidades y expectativas. (Stonner, op. cit.)

Macfarland (op.cit.), menciona que la selección es la investigación de los candidatos reclutados, mediante la obtención y análisis de información adicional.

Por su parte Arias (Op. cit.), indica que es el proceso por medio del cual, permite la elección de la persona, puesto y costo adecuado, lo cual permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlos más satisfactorios, así mismo, y contribuir de ésta manera a los propósitos de la organización.

Reyes, (op. cit.), define el proceso de selección como la forma de escoger entre los candidatos, aquellos que para cada puesto sean los más aptos, de acuerdo a los requerimientos del puesto, se eliminan a los candidatos que por diversas causas no cubre el perfil, hasta dejar al más idóneo al puesto y pasan a la cartera de personal.

Byars y Rue (op. cit.), señalan que la selección es un proceso para identificar a las personas con más posibilidades de tener éxito con el puesto entre las que han sido reclutadas, teniendo como objetivo final el coincidir los requisitos del-

puesto con las capacidades y habilidades del candidato.

En general, se observa que los autores consideran a la selección de personal como un proceso, donde bajo diversos procedimientos, el candidato, se evalúa para llegar a contratarse y pasar de candidato a empleado, siendo necesario conocer los requerimientos del puesto, su contexto, y los aspectos necesarios a evaluar por parte del candidato, con el fin de cubrir la vacante, así mismo, la organización da a conocer al individuo lo que ofrece (salario, prestaciones, horario, tipo de sindicato, ambiente, desarrollo, etc.) con el fin de cubrir sus expectativas y necesidades para que este decida incorporarse a la misma.

2.6: PROCESO DE SELECCION

El proceso de selección es una secuencia de pasos debidamente estructurados. en las figuras 6, 7, 8 Y 9. se muestran diferentes flujos de selección. propuestos por varios autores, -- donde se proponen diversos pasos para desarrollar el proceso de selección.

Se describe a continuación el procedimiento sugerido para --- realizar una selección de personal, mencionando que esto va--- ría de acuerdo a las necesidades y políticas de cada empresa.

A. VACANTE.

Se refiere al puesto que no tiene titular. antes de cubrir la vacante, debe estudiarse la posibi--- lidad de redistribuir el trabajo y en caso de no - ser posible, se cubrirá la vacante, esto permite--- iniciar el procedimiento de reclutamiento y selec--- ción.

B. REQUISICION.

Es el documento mediante el cual se notifica la--- transferencia, promoción o reemplazo de alguna --- persona. Se informa a través de una requisición de personal al área de recursos humanos la existencia de una vacante, señalando los motivos, fecha en -- que se debiera cubrir el puesto. tiempo de contra---

ción, departamento, horario.

(ver. anexo 1)

C. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

Es una técnica que permite coordinar los puestos en la organización y sirve para conocer el trabajo que debe realizar cada trabajador y las habilidades requeridas del puesto.

La descripción de puestos se refiere a la forma escrita donde se indica el título del puesto, ubicación dentro de la organización, departamento, jerarquía, puestos afines, número de trabajadores a desarrollarel puesto. se describe en forma generica y especificael conjunto de actividades a realizar en el puesto, se especifican los requerimientos del puesto con respecto a habilidad, conocimiento, esfuerzo, responsabilidad y condiciones del ambiente.

D. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

El inventario de recursos humanos, se analiza, si alguna persona que se encuentra en la organización, reúne los requisitos establecidos para ocupar la vacante podrá ser contratado. Esto presenta ventajas. la disminución del período de entrenamiento y crea una imagen a la organización que da brinda la oportunidad de ascender, en caso de

no cubrir la vacante con el personal de la empresa, se recurre a otras fuentes de reclutamiento.

E. FORMULARIO DE SOLICITUD:

La solicitud es una forma impresa en donde el candidato anota una serie de datos que le son de interés a la organización y sirve como:

- un inventario biográfico del solicitante.
- una guía para el seleccionador.
- una guía para la aplicación de las baterías de pruebas psicológicas.
- primer documento legal en caso de contratarse - por lo que la información del solicitante debe ser veraz.

LAS FORMAS CONTEMPLAN DATOS PERSONALES COMO:

- NOMBRE
- EDAD
- SEXO
- ESTADO CIVIL
- NUMERO DE AFILIACION AL I M S S
- REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES
- NUMERO DE CARTILLA
- DATOS FAMILIARES
- ESTUDIOS REALIZADOS
- IDIOMAS QUE DOMINA
- CONOCIMIENTOS TECNICOS SOBRE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS

- CONOCIMIENTOS DE OFICINA
- EXPERIENCIA OCUPACIONAL
- PASATIEMPOS
- REFERENCIAS PERSONALES
- SUELDO DESEADO
- PUESTO DESEADO
- FIRMA DEL SOLICITANTE
- FIRMA DEL SELECCIONADOR Y COMENTARIOS

La hoja de solicitud contempla áreas específicas como son: datos personales, datos escolares, experiencia laboral, entre otras.

La forma de solicitud puede variar con respecto al tipo de datos que la empresa requiere y puede ser diseñada en cada organización de acuerdo a sus necesidades y objetivos.

El proceso de eliminación y selección se inicia a partir del estudio de las solicitudes de empleo. uno de los elementos para realizar la preselección es comparar la edad, sueldo y experiencia del solicitante con el perfil del puesto, si no se cumplen los requisitos mínimos necesarios, es muy probable que el candidato sea rechazado desde el principio del proceso, o bien, son datos que posteriormente serán analizados.

La experiencia con respecto a empleos anteriores, es uno de los puntos que más se consideran en la solicitud, donde el seleccionador analiza la rapidez en que se haya promovido en sus puestos anteriores, su historia de salarios, constancia y permanencia en los empleos previos.

no cubrir la vacante con el personal de la empresa, se recurre a otras fuentes de reclutamiento.

E. FORMULARIO DE SOLICITUD.

La solicitud es una forma impresa en donde el candidato anota una serie de datos que le son de interés a la organización y sirve como:

- un inventario biográfico del solicitante.
- una guía para el seleccionador
- una guía para la aplicación de las baterías de pruebas psicológicas.
- primer documento legal en caso de contratarse por lo que la información del solicitante debe ser veraz.

LAS FORMAS CONTEMPLAN DATOS PERSONALES COMO:

- NOMBRE
- EDAD
- SEXO
- ESTADO CIVIL
- NUMERO DE AFILIACION AL I M S S
- REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES
- NUMERO DE CARTILLA
- DATOS FAMILIARES
- ESTUDIOS REALIZADOS
- IDIOMAS QUE DOMINA
- CONOCIMIENTOS TECNICOS SOBRE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS

- CONOCIMIENTOS DE OFICINA
- EXPERIENCIA OCUPACIONAL
- PASATIEMPOS
- REFERENCIAS PERSONALES
- SUELDO DESEADO
- PUESTO DESEADO
- FIRMA DEL SOLICITANTE
- FIRMA DEL SELECCIONADOR Y COMENTARIOS

La hoja de solicitud contempla áreas específicas como son: datos personales, datos escolares, experiencia laboral, entre otras.

La forma de solicitud puede variar con respecto al tipo de datos que la empresa requiere y puede ser diseñada en cada organización de acuerdo a sus necesidades y objetivos.

El proceso de eliminación y selección se inicia a partir del estudio de las solicitudes de empleo. uno de los elementos para realizar la preselección es comparar la edad, sueldo y experiencia del solicitante con el perfil del puesto. si no se cumplen los requisitos mínimos necesarios, es muy probable que el candidato sea rechazado desde el principio del proceso, o bien, son datos que posteriormente serán analizados.

La experiencia con respecto a empleos anteriores, es uno de los puntos que más se consideran en la solicitud, donde el seleccionador analiza la rapidéz en que se haya promovido en sus puestos anteriores, su historia de salarios, constancia y permanencia en los empleos previos.

Se valoran las razones por las cuales el solicitante tuvo que dejar las organizaciones anteriores y si el candidato prosigue en el proceso de selección, esto dependerá el juicio y valoración en forma inicial a través de los datos expresados en la solicitud como de la experiencia del seleccionador.

F. ENTREVISTA INICIAL.

Es una evaluación rápida del solicitante, la cual determina sirve para detectar de manera general, ciertos aspectos del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.

Se observa la apariencia física del solicitante, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse. De acuerdo a los datos expuestos en la solicitud, el seleccionador se sirve de ellos como una guía para realizar la entrevista y para ampliar alguna información.

La empresa debe informar la naturaleza del trabajo, horario, sueldo, prestaciones, para que el candidato decida si le interesa el puesto y si cubre sus necesidades y expectativas.

En esta parte del proceso se eliminan solicitantes que no cubren el perfil y las especificaciones del puesto, se valoran aspectos de hábitos, forma de vestirse, relacionarse, objetivos y metas de su vida personal y profesional, los cuales son indicadores suplementarios que se ajustan a las poli-

ticas e imagen de la organización.

G. EVALUACION TECNICA.

Consiste en la aplicación de pruebas de trabajo--- con el fin de evaluar cierto tipo de conocimientos que el puesto requiere.

H. EVALUACION PSICOLOGICA.

Los solicitantes que fueron aceptados en el paso anterior, continuarán con el proceso de selección. Se hace una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo y su capacidad en relación a los requerimientos del puesto.

El uso de pruebas psicologicas se utilizan con el fin de realizar un estudio del individuo en lo que se refiere a su personalidad, inteligencia, conocimientos, capacidades y aptitudes.

En la practica se aplican baterías de pruebas y -- ésta es " un conjunto de pruebas mediante las cuales se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades " . (Grados, 1988. pp. 246).

Según este autor, para diseñar una batería psicologica, se deben tomar en cuenta los siguientes--- aspectos:

- 1.- SEGUN EL PUESTO. Estableciendo en base al análisis

sis de puestos.

- 2.- SEGUN EL TIEMPO. La prueba debe durar poco tiempo, tanto para la administración, su calificación e interpretación.
- 3.- SEGUN EL COSTO. Se pueden utilizar pruebas económicas y que se ajusten a los requerimientos de la organización y puesto.
- 4.- Una batería de pruebas psicométricas debe comprender:
 - a. PRUEBAS DE PERSONALIDAD
 - b. PRUEBAS DE INTELIGENCIA
 - c. PRUEBAS DE INTERESES O PREFERENCIAS
 - d. PRUEBAS DE APTITUDES O HABILIDADES
- 5.- NIVEL QUE EVALUARA:
 - a. NIVEL GERENCIAL O ALTOS MANDOS
 - b. MANDOS MEDIOS
 - c. NIVELES BAJOS U OPERATIVOS

Grados (op. cit.), jerarquiza el nivel de baterías en 4 niveles proponiendo una serie de baterías para cada uno de ellos

NIVEL A. Incluye directores generales, gerentes, subgerentes, contralores, auditores y puestos similares.

BATERIA PROPUESTA:

- Entrevista psicológica
- Psicodiagnóstico de Rorschach
- Test de percepción temática (MURRAY)

- Prueba de inteligencia de Wechler
- Cuestionario socioeconómico
- Machover
- Bender

NIVEL B. Incluye gerentes de ventas, jefes de departamentos, jefes de oficina, subcontadores, secretarias ejecutivas y similares.

- Entrevista psicológica
- Cuestionario socio económico
- Inventario multifacético de la personalidad (M.M.P.- I.)
- Prueba de inteligencia de dominos de Anstey.
- Prueba de inteligencia Beta Revisado D Wechsler
- Frases Incompletas
- Machover
- Bender

NIVEL C. Este comprende empleados especialistas, tales como, programadores de máquinas, operadores de máquinas de contabilidad, vendedores, secretarias y similares.

Bateria propuesta:

- Entrevista psicológica
- M.M.P. I. abreviado
- Cuestionario socioeconómico
- Beta revisado
- Frases Incompletas

- Machover

- H. T. P.

NIVEL D. Agrupa oficinistas, taquígrafas, archivistas, auxiliares, telefonistas y similares.

BATERIA PROPUESTA:

- Entrevista psicológica breve

- Cuestionario socioeconómico

- Beta Revisado

- Machover

- H. T. P.

Según este autor éstas baterías investigan diferentes factores en diferentes niveles de puestos:

1. rendimiento intelectual
2. capacidad para planear y organizar
3. nivel de inteligencia
4. grado de responsabilidad
5. juicio práctico
6. don de mando
7. iniciativa
8. método de trabajo
9. relaciones interpersonales
 - hacia subordinados
 - con personas de la misma categoría
 - con el público en general
10. seguridad en sí mismo

11. estabilidad emocional
12. motivaciones
13. intereses
14. agresividad y manejo de ella
15. experiencia y preparación
16. estabilidad ocupacional
17. capacidad para identificarse con las metas de la organización.
18. memoria, atención y concentración
19. rasgos de psicopatología

Grados (op. cit.), por su parte menciona que existen tres formas de redactar las conclusiones a las que se llega en el estudio psicológico:

A. CONCLUSION ABIERTA.

Esta se construye en forma de oficio y debe contener los datos demográficos, resultados de las pruebas realizadas, inteligencia, personalidad, nombre de la persona que realizó el reporte y nombre del departamento.

B. CONCLUSION CERRADA.

Los resultados se expresan gráficamente a través de rangos numéricos en forma porcentual indicando la puntuación arrojada por las diferentes pruebas realizadas al candidato.

C. CONCLUSION MIXTA.

En este modelo se expresan los resultados combinando las dos formas anteriores.

Con respecto a la aplicación de pruebas, cabe mencionar que el tipo de exámenes, tiempo, costo, depende de los objetivos de cada puesto, departamento, organización, de las políticas que existan; como también de la experiencia del seleccionador. De esta forma el reporte que se realice de la evaluación de cada candidato también esta sujeta a las políticas del departamento de recursos humanos y del evaluador.

I. CONTACTO CON LAS FUENTES DE ANTECEDENTES Y REFERENCIAS.

Se hace una comprobación de las referencias, y generalmente lo que se utiliza en algunas organizaciones es que entre más alto (jerárquicamente) es el puesto, más minuciosa debe ser la verificación.

Los empleos anteriores son la fuente más utilizada y dan la información más objetiva sobre rendimiento, salario, promociones, razones de dejar el empleo, si la empresa estaría dispuesta a contratarlo nuevamente y porque, etc.

J. ENTREVISTA PROFUNDA CON EL AREA SOLICITANTE.

La entrevista se utiliza para conocer si la persona es la mejor para el puesto y la realiza generalmente el responsable del departamento en donde se encuentra la vacante. Es importante que las personas que realizan este tipo de entrevistas conozcan y manejen este proceso para tener una evaluación del candidato válida y confiable.

Se realizan preguntas específicas y técnicas de trabajo a-

desempeñar, experiencia de los trabajos anteriores y se explica en que consiste la vacante en términos amplios. En base a la información obtenida se podrá evaluar si el candidato se adecua a la organización y que tanto conviene su incorporación a la misma, como también si se cubren las expectativas del individuo.

K. EXAMEN MEDICO.

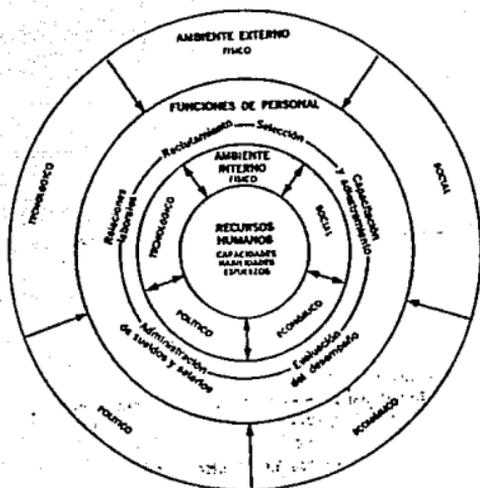
Si el candidato ha pasado los pasos anteriores, se efectua en algunas empresas el examen médico, con el fin de determinar la capacidad física para desempeñar el puesto e indica la condición física actual del individuo.

El especialista en aplicar el examen es quien determina el estado de salud y de acuerdo a este se evalúa si el candidato esta en condiciones físicas para desempeñar el puesto.

L. USO DEL JUICIO PERSONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.

El paso final en el proceso de selección es la decisión requerida para seleccionar a una persona y contratarla para el puesto. Se debe establecer un juicio para cada uno de los datos del proceso de selección.

Se evalúan las características del puesto y los candidatos dejando la decisión final al jefe inmediato del futuro empleado, siendo el departamento de personal solo un asesor de dicha decisión.



SISTEMAS O AMBIENTES QUE AFECTAN A LOS RECURSOS HUMANOS

FIG. 5 SISTEMAS O AMBIENTES QUE AFECTAN A LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACIÓN.

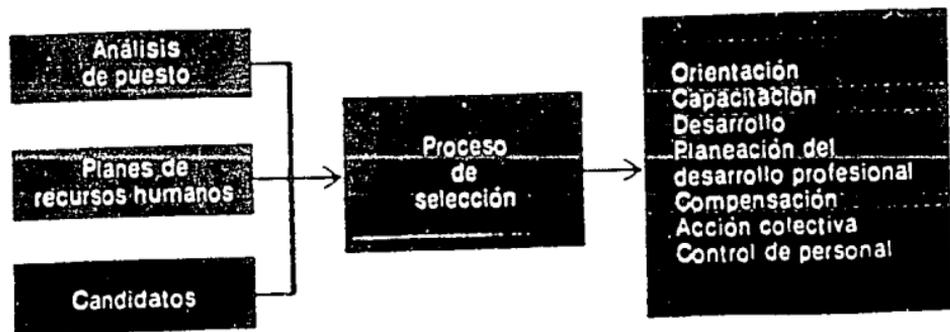


FIG. 6. EL PROCESO DE SELECCION Y SU VINCULACION CON OTROS PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

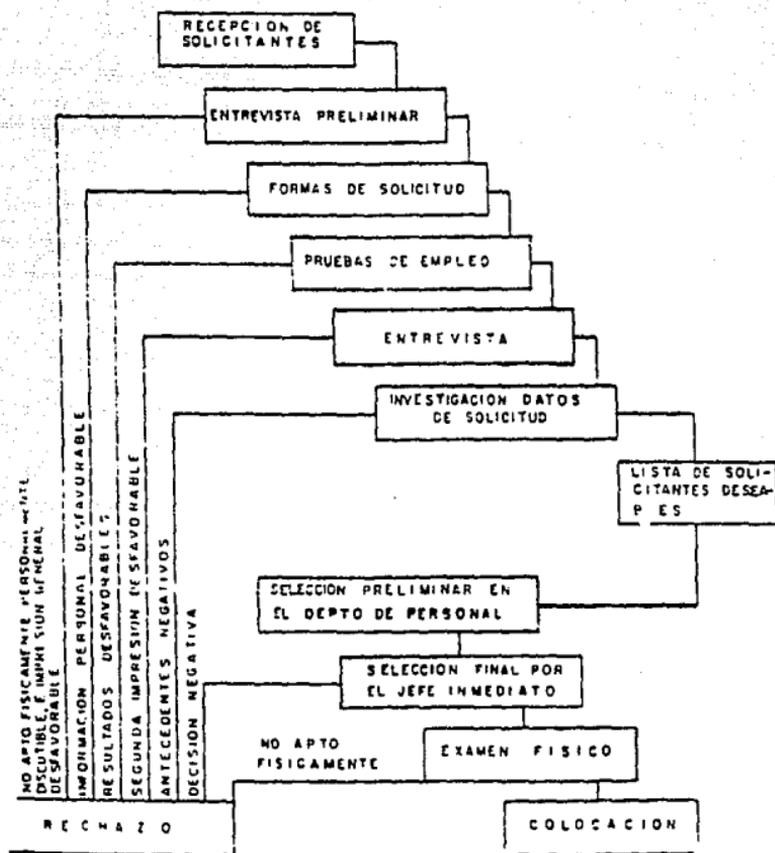


FIG. 7. MODELO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL PROPUESTO POR UHRBRECK. EN MENTAL ALERTNESS IN EMPLOYEES PERSONAL (1936).

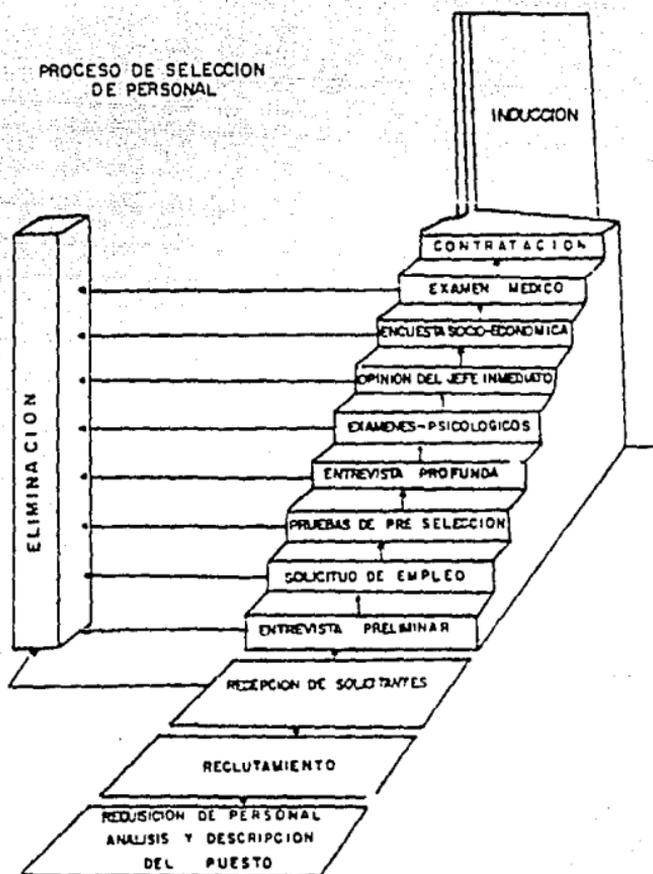


FIG. 8. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL PROPUESTO POR GROSZ (1986)

DIAGRAMA DE SELECCIÓN POR OBJETIVOS

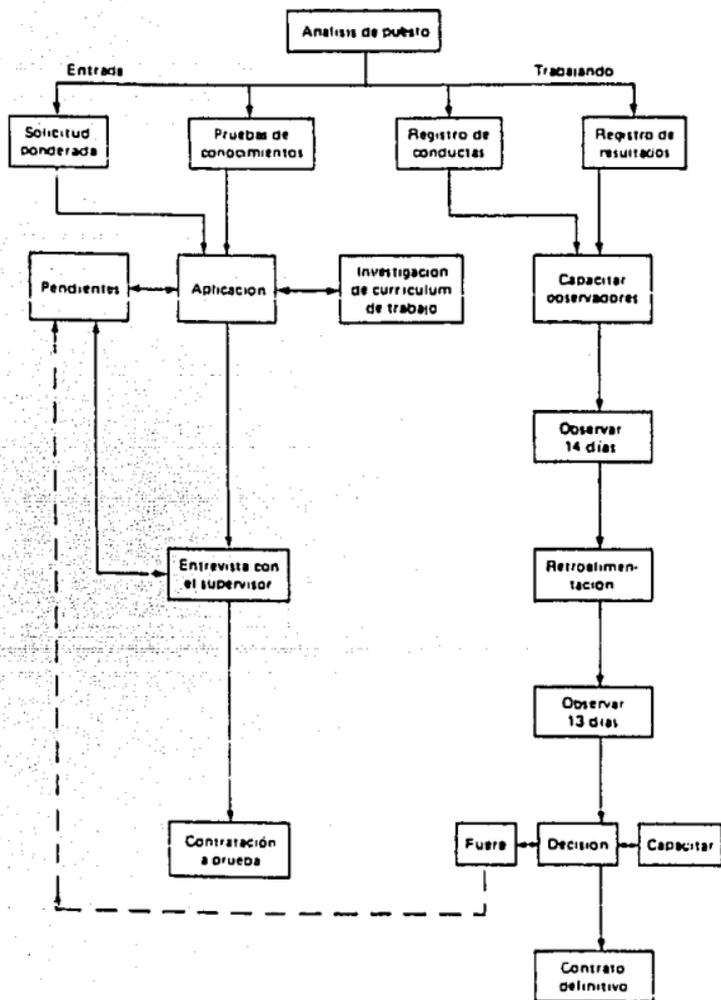


FIG. 9. PROGRAMA DE SELECCIÓN POR OBJETIVOS PROPUESTO POR JIMENEZ (1983).

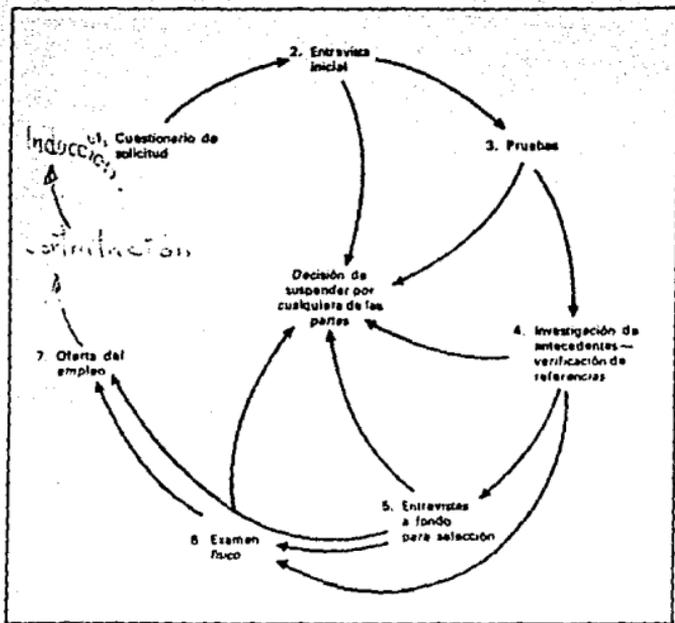


FIG. 10 PROCESO DE SELECCION. PROPUESTO POR ROBBINS, 1987.



FIG. 11 PASOS EN EL PROCESO DE SELECCION (Werther y Davis, 1988)

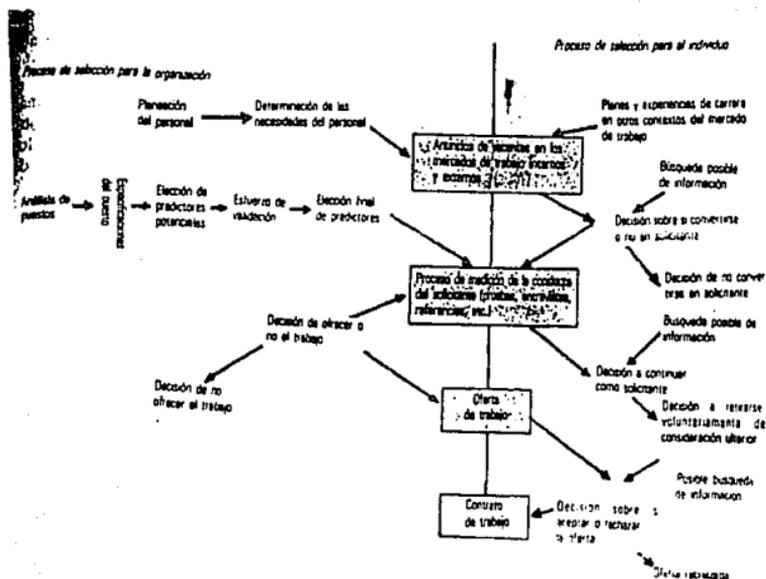


Figura 11.6. Un modelo de selección integrada.

FIG. 12. UN MODELO DE SELECCION INTEGRADA. (Strauss y Sayles, 1989)

to se obtiene el costo de los anuncios y se compara con el número de reclutados, el número de contratados, número de ---- rechazados, en si se cuantifica el número de participantes -- contra las fuentes de reclutamiento, costo y número de personas que se encuentran en el proceso, las que son rechazadas y las que se contratan, y se determinan las vacantes pendientes. (ver anexo 1).

Quién ejerce la función de reclutador, debe considerar al proceso de reclutamiento como parte de un subsistema y con -- una visión totalizadora de la organización. Esto implica -- entre otras cosas que conozca los requerimientos del puesto, conocimientos, habilidades y experiencia requerida de los -- reclutados; conociendo esto, decide que tipo de fuentes y -- medios se utilizarán para que los resultados se ajusten a las necesidades requeridas.

El proceso de selección, es una de las funciones características donde ha participado el psicólogo, quién se encarga ---- generalmente de aplicar, calificar, interpretar y evaluar los test psicométricos y sirve como asesor para la decisión final. El especialista tamiza a los candidatos y deja pasar a aquellos que reúnen los requisitos del puesto y de la organización, para lo cual se siguen los pasos del proceso de selección.

Se dan a conocer al candidato los ofrecimientos de la organización en términos de salario, horario, prestaciones, desarrollo, garantías laborales, expectativas, etc. para que el -

tome una decisión de aceptar o no el empleo. De esta manera-- las expectativas del futuro empleado y de la organización --- surgen de sus propias necesidades.

El papel del seleccionador no solo debe tamizar candidatos--- idóneos, sino retroalimentar a los no aceptados, es decir,--- mencionar cuales fueron los motivos por los cuales no fué --- aceptado, orientarlos en las habilidades o conocimientos que necesita cubrir, manifestar los resultados de las pruebas -- técnicas y psicológicas e indicar las posibles alternativas, reconocer otras habilidades que tenga el candidato y canali--- zarlo a otros puestos u otras organizaciones, generar accio--- nes de motivación para la búsqueda de otros canales de em--- pleo, de superación con el fin de que el individuo logre co--- locarse en algún empleo que cubra sus necesidades y especta--- tivas.

El hacer una selección adecuada trae consecuencias favorables a la organización a través de:

- A. Adecuación del hombre al puesto y la satisfacción del personal con el empleo.
- B. El nuevo empleado se ajustará al puesto y a sus funciones.
- C. Mejoramiento del potencial humano, mediante la elección--- sistemática de los mejores empleados.
- D. Mayor estabilidad del personal y consecuentemente reduc--- ción en la rotación del mismo.
- F. Mejores inversiones y esfuerzos de entrenamiento por la -- mayor facilidad para aprender las tareas de su propio --- puesto.

El sistema de reclutamiento y seleccioⁿ, no debe tomarse----
solamente como un conjunto de normas, directrices, procesos,
rutinas y esquemas de trabajo que funcionan rigidamente, co-
mo todo sistema es adaptable, perfectible, con el fin de me--
jorar y ajustarse a las demandas y necesidades como tambien--
cumplir con los objetivos planteados.

CAPITULO 3

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

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

El análisis y descripción de puestos, son técnicas que se utilizan en el área de recursos humanos, las cuales son necesarias para el reclutamiento y selección, administración de salarios, valuación del desempeño, capacitación, manuales de la organización, y para la planeación de recursos humanos. Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán de ciertas habilidades, estudios, experiencia, iniciativa, responsabilidades, esfuerzo, etc. lo cual permite conocer las características de cada puesto en la organización con el fin de establecer los requisitos necesarios para el proceso de reclutamiento y selección.

3.A. NECESIDADES E IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

La Ley Federal del trabajo en sus artículos 25, fracción III y el 47, Fracción XI, hacen referencia que la organización debe manifestar con claridad cual es el trabajo que debe desarrollarse en cada puesto con la finalidad de regular las relaciones entre el contratante y el contratado. Se establece que deberá tenerse por escrito el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible. Y son causas de rescisión de la relación laboral sin responsabilidad para el patrón "desobedecer el trabajador al patron, sin causa justificada, siempre que se trate de: --

trabajo contratado.

B) NECESIDADES DE LA ORGANIZACION.

Reyes, (1975 a), señala que el análisis de puestos es necesario para:

- a. ALTOS DIRECTIVOS. Permite conocer en detalle las obligaciones y características de cada puesto en la organización.
- b. SUPERVISORES. Sirve como instrumento para vigilar y distinguir con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarle y exigir más apropiadamente las obligaciones de sus subordinados.
- c. TRABAJADORES. Permite conocer sus funciones y responsabilidades con detalle, cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para desempeñar el puesto.
- d. DEPARTAMENTO DE PERSONAL. Es básico el conocimiento preciso de las diversas actividades que debe coordinar y evaluar la eficiencia de los trabajadores.

C) IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACION.

Para la empresa, señala el encadenamiento de los puestos y funciones con el fin de:

- Establecer y repartir cargas de trabajo.
- Es una base para un sistema técnico de selección.
- Permite fijar responsabilidades en la ejecución de los labores.

- Facilita a los altos directivos discutir cualquier problema con respecto a los puestos.
- Facilita la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para los supervisores:

- Ofrece un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir el trabajo.
- Ayuda a explicar al trabajador la labor que deberá desarrollar.
- Permite supervisar el trabajo de cada empleado con respecto a lo que debe hacer y la forma en como debe hacerlo.
- Permite buscar al trabajador mas apto. opinar sobre ascensos. entrevistar a candidatos, etc'
- Evita la interferencia en el mando y en la relación de los trabajos.

Para el trabajador:

- Permite que el trabajador conozca con precision lo que debe hacer.
- Señala con claridad sus responsabilidades.
- Permite que el trabajador analice si está laborando correctamente.
- Impide que sus funciones invadan el campo de otros.
- Señala sus fallas y aciertos.

Para el departamento de personal:

- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- Proporciona los requisitos que debe investigarse al reclutar y seleccionar personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado conforme a sus aptitudes, habilidades y experiencia.
- Ayuda a determinar el adiestramiento.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de evaluación de puestos.
- Sirve para establecer un sistema de salarios e incentivos.
- Facilita la conducción de entrevistas. (Ponce, op. cit.).

C) NECESIDAD SOCIAL.

Arias (op. cit.), menciona que al determinar el contenido de cada puesto, sus características y requerimientos deseables de quien vaya a ser el titular, debe conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

D) NECESIDADES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.

Para llegar a la división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que conforman la organización.

3.B. CONCEPTO DE PUESTO.

Arias (op. cit.), define al puesto como "un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específico e impersonal.

Cruden y Sherman (1983), indican que el puesto es una unidad básica en una organización.

Dunette (1981), menciona que un puesto, es una agrupación relativamente homogénea de tareas laborales diseñadas para lograr cierto propósito esencial y perdurable en una organización. Un puesto es una agrupación de tareas que van unidas en sí mismas y en la organización.

Patton, (1962), define al puesto como las especificaciones del trabajo para ser ejecutado por un determinado número de individuos.

Hernández, op. cit. (1983), menciona que puesto es una unidad básica para el trabajo en una organización

Robbins, (op.cit.), indica que puesto denota la forma de combinar tareas, para formar trabajos complejos.

Los trabajos difieren en el modo de combinar las tareas y --- considera que tiene cuatro dimensiones:

- 1) VARIEDAD DE DESTREZAS. Un trabajo requiere diferentes actividades para el empleado y quién puede servirse de ellas.
- 2) IDENTIDAD DE LA TAREA. Es el grado que el trabajo exige la realización de una parte e identificable.
- 3) SIGNIFICANCIA DE LA TAREA. Es el grado en que el trabajo - ejerce un efecto importante en las actividades de la orga-

nización.

4) AUTONOMIA. Es el grado que el trabajo ofrece independencia en si misma.

Katz y Kahn (op. cit.), consideran que el puesto es el concepto clave con que se denota un punto particular del espacio organizacional. El puesto es un concepto de relacion que define a cada posicion en base al nexo que tenga con otros y con el sistema como un todo, asociado con cada puesto a una serie de actividades a realizar.

Reyes (1989, c), define al puesto como una unidad concreta de trabajo y es célula de toda la vida económica social de la empresa. Es una unidad de trabajo específica e impersonal. El autor desglosa éstos tres términos y especifica que:

UNIDAD DE TRABAJO.

Se refiere a la parte final del aspecto teorico. es lo que el individuo debe hacer.

ESPECIFICA.

Lo que se debe hacer y lo que el trabajador tenga para poderlo ocupar, aunque esto puede ser cambiante al paso del tiempo tanto por el puesto en si y por la experiencia del ocupante.

IMPERSONAL.

El puesto es una unidad teórica y por tanto no se refiere a personas que lo ocupan. Así el puesto puede estar ocupado por una o varias personas.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades porque de ello depende la perfección de estas y la organización misma de la empresa. se forman así grupos de las

mismas como unidad funcional perfectamente definidas, cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de puesto.

En general se observa en las definiciones antes expuestas, que se considera al puesto como un concepto básico y teórico, el cual es impersonal y se relaciona con otros puestos, los cuales conforman a la organización, no se refiere a personas ya que las tareas pueden estar desempeñadas por una o varias personas. como también, un puesto o varios puestos pueden ejecutarse por una o varias personas.

3.C. ANALISIS DE PUESTOS.

Es un método que determina las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos o conocimientos, experiencia, habilidades que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones ambientales donde se desarrolla. (Arias, op. cit., Lanham, op. cit.)

Es el proceso de obtener por lo general información sobre la naturaleza de un puesto específico. Se estudian las actividades del puesto y sus requisitos, capacidad y habilidades que requiere desempeñar el ocupante. (Byars y Rue, op. cit.)

Cruden y Sherman (op. cit.), mencionan que el análisis de puestos, es el proceso para analizar las unidades básicas de trabajo en una organización. El análisis se refiere a lo que se hace en el puesto y no quién lo hace.

Por tanto el análisis de puestos es un proceso mediante el cual se determinan las actividades, responsabilidades, condiciones, habilidades, experiencia del trabajo en sí mismo y no de la persona que lo realiza.

3.C. 1. PROCESO DE ANALISIS DE PUESTOS

El proceso de análisis de puestos, constituye una parte importante para la planeación y organización de los recursos humanos, el cual permite diseñar los instrumentos y recursos para llevarlo a cabo (VER. FIG. 12).

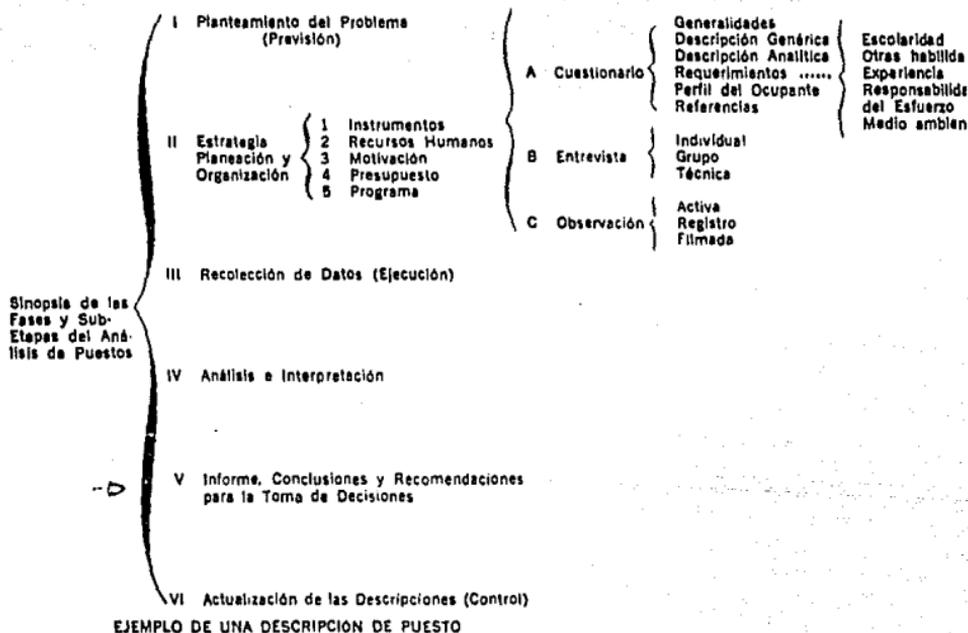


FIG. 12 PROCESO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Se señalan concretamente las aplicaciones que va a tener el análisis de puestos, es conveniente que el programa pueda satisfacer varias necesidades dentro de la organización debido a que es un proceso que requiere de tiempo para su elaboración.

II. ESTRATEGIA A SEGUIR

Se debe definir el plan de acción a seguir, este puede contener diversos puntos:

- Instrumentos a los que se van a recurrir para obtener la información.
- Puestos que se van a investigar.
- Apoyo de la alta dirección para el estudio.
- Sensibilización al personal operativo señalando la importancia que tiene su participación en el estudio.
- Estimar costos financieros los cuales deben ser aprobados por la alta dirección.
- Establecer las acciones a seguir, tiempo estimado del estudio.
- Definir la forma en que se va a controlar y evaluar la ejecución del programa.

III. RECOLECCION DE DATOS.

Es la aplicación de los instrumentos para obtener información

Estos son:

- EL CUESTIONARIO

- LA ENTREVISTA
- LA OBSERVACION

IV. ANALISIS E INTERPRETACION.

Se requiere de un análisis de los puestos individualmente y en su conjunto, interactuando en la organización, con el objeto de obtener las descripciones de puestos, siendo éstas -- los documentos administrativos que presenta las responsabilidades, especificaciones y condiciones del puesto.

V. INFORME, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES.

La etapa final de la investigación consiste en la redacción-- del informe de resultados obtenidos, así como, las conclusiones a las que se llegan (por ejemplo se puede analizar el -- flujo del trabajo, líneas de autoridad, cargas y distribución del trabajo, etc.) con el fin de facilitar la toma de deci--- ciones.

VI. ACTUALIZACION DE LAS DESCRIPCIONES.

Es importante para la organización el que se establezcan --- revisiones periódicas a las descripciones con el fin de evi-- tar que éstas se vuelven obsoletas, y llevar un seguimiento-- de las mismas, que permita su constante actualización.

3.D. TECNICAS PARA LA OBTENCION DE INFORMACION EN EL ANALISIS DE PUESTOS.

CUESTIONARIO.

Este es un instrumento básico para obtener los datos, por lo que ha de ser estructurado de tal forma que permita uniformidad en la recolección de la información para facilitar su análisis.

Según el proceso, la información sobre un trabajo o puesto se obtiene mediante la respuesta que el trabajador, el supervisor o ambos brindan. Los cuestionarios son comprobados y la información que contienen, es preparada para la redacción de las descripciones de puestos. (Gruden y Shermans. op. cit.; Lanham, op. cit.).

Los cuestionarios pueden ser de dos tipos:

A) RESPUESTAS ABIERTAS.

Permite que el cuestionario sea contestado abiertamente.

De acuerdo a la experiencia, para este tipo de instrumento se requiere que el participante tenga habilidades para expresarse por medio de la escritura.

B) RESPUESTAS CERRADAS.

Se puede ofrecer al cuestionado varias alternativas para su elección y suele ser más práctico al contestarlo.

Estos se pueden aplicar de cualquiera de las dos formas o bien combinarlos de acuerdo a las necesidades y la veracidad y confiabilidad de la información.

Este instrumento tiene como ventajas:

- Permite obtener la información sobre los puestos con mayor rapidez.
- Permite la participación de un número de empleados en mayor cantidad que en el plan de entrevista.
- Ayuda a quienes llenan el cuestionario a analizar el trabajo en su forma íntegra, así como, en sus detalles específicos, lo que permite un mejor entendimiento del trabajo y sus condiciones.
- Induce a una consideración más lógica y sistemática sobre el trabajo y sus relaciones en el número de personas que pueden participar.

COMO DESVENTAJAS:

- La construcción del cuestionario es una tarea difícil y lleva tiempo.
- La interpretación consistente y uniforme para responder el cuestionario es difícil de obtener, debido a que cada persona puede comprender de manera diferente cada pregunta, y se puede recabar información incompleta.
- Resolver el cuestionario puede ser complicado para algunas personas, sobre todo para aquellas que no acostumbran escribir.

La variación en la terminología empleada al llenar el cuestionario puede presentar problemas en su interpretación.

El grado de contacto personal entre quienes proporcionan información y quienes la solicitan, es mucho menor que en

el método de entrevista, debido a que cualquier duda o interpretación del mismo puede ser resuelta con mayor facilidad con el entrevistador.

- Para validar el instrumento se pueden utilizar otras técnicas y comprobar la información obtenida.

ENTREVISTA.

El analista debe valorar porqué y para qué se puede recurrir a este método de entrevista. Esta se basa en el cuestionario general con el fin de no pasar por alto algunos de los puntos relevantes o aquella información que se presente de manera incompleta.

Las entrevistas se pueden clasificar en:

INDIVIDUALES. A cada participante se le puede aplicar una entrevista, solo que hay que considerar el tiempo y costo del estudio.

GRUPALES. Se aplica a varias personas el instrumento siendo estas preferentemente las que ocupan el mismo puesto, con la ventaja de depurar la información por las discusiones y contradicciones de los entrevistados.

La entrevista también se puede clasificar en directa o indirecta:

DIRECTA. Es la realizada con los ocupantes de los puestos.

INDIRECTA. El instrumento se puede aplicar a los superiores de los ocupantes de los puestos.

Se pueden utilizar ambas preferentemente con el fin de cruzar información y hacer válido el instrumento en función del

objetivo.

La entrevista ofrece las siguientes ventajas:

- Permite obtener información completa y precisa sobre el puesto.
- Facilita a los empleados que se les dificulta contestar los cuestionarios, brindando información acerca de su puesto.
- Permite al analista valorar la información conforme se va obteniendo, es decir, se puede ampliar la información requerida.
- Permite uniformar la terminología empleada por el personal que está siendo entrevistado.
- Permite que el entrevistado obtenga información directa sobre el propósito del estudio.

SUS DESVENTAJAS:

- Es un método que requiere de tiempo.
- Puede resultar costoso debido al tiempo que lleva realizar las entrevistas en horas de trabajo y puede disminuir el rendimiento en el trabajo del entrevistado.

OBSERVACION.

Se puede observar la ejecución del trabajo, aunque esto se suele realizar como complemento de los métodos anteriormente citados. La observación contribuye considerablemente a alcanzar una comprensión adecuada de los deberes y requisitos del trabajo. (Patton, op. cit.).

La observación puede clasificarse en tres tipos:

- INTROSPECCION DEL TRABAJO. Este análisis lo hace el interesado quien realiza un informe y lo presenta para revisión a su superior inmediato.

- OBSERVACION NATURAL. El analista observa a la persona en la forma en que ésta realiza las actividades del puesto. No lleva a cabo registro alguno, ni efectúa anotaciones, sino después de la observación realiza un informe de lo observado.

Esto presenta como desventaja de requerir de tiempo y la información puede ser incompleta por desconocimiento del trabajo, olvidar información relevante o bien puede ser subjetiva.

- OBSERVACION CONTROLADA. El analista lleva registros específicos, la información puede ser mas objetiva que en la anterior, pero tiene la desventaja de requerir de tiempo y algunas labores corren el riesgo de no ser observadas en ese momento por el mismo tipo de trabajo que se está analizando. (Arias, op. cit.).

Este método resulta lento y costoso con la susceptibilidad de omitir información tanto por parte del observador y observado, para el que ejecuta el puesto puede resultar incómodo el sentirse observado, lo cual puede permitir que exista algún cambio en la forma en que se realiza la labor, propiciando que la validez del instrumento disminuya.

COMBINACION DE TECNICAS.

Combinar las tres técnicas citadas es un método recomendable para lograr obtener información confiable. estas pueden llevarse a cabo de la siguiente forma:

- Aplicar cuestionarios para la obtención de información preliminar a los ocupantes de los puestos.
- Aplicar la entrevista para comprobar la información vertida en los cuestionarios. la cual puede ser aplicada a los jefes inmediatos.
- Aplicar ambos instrumentos a los ocupantes de los puestos y superiores.
- En caso que haya información poco clara se puede recurrir a la observación cuidando al no alterar la situación normal en que se presenta el trabajo.

3.E DETERMINACION DE TIPO DE INFORMACION POR OBTENER

La información puede ser clasificada en varios grupos:

- IDENTIFICACION DEL TRABAJO
- DESCRIPCION DE FUNCIONES
- RESPONSABILIDADES
- REQUISITOS DE HABILIDAD FISICA Y MENTAL
- AMBIENTE DE TRABAJO
- EXPOSICION A RIESGOS

IDENTIFICACION DEL TRABAJO. Consiste en identificar o distinguir de cualquier otro a un puesto en particular dentro de la organización. Esto se logra incluyendo información sobre:

Título del puesto

Títulos alternos por los cuales puede conocerse el puesto.

Número de identificación del puesto

Puesto del jefe inmediato

Fecha en la que se obtiene la información

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

Esta sección se refiere a las funciones y responsabilidades del puesto e incluye:

Lo que el trabajador realiza

Lo que debe hacer el trabajador

Cómo se realiza el trabajo

Porqué se realiza el trabajo

Cuando se realiza el trabajo

Así como las responsabilidades sobre el manejo de los recursos humanos, materiales, herramientas, dinero, equipo, registros o reportes con el fin de aclarar el grado en que son realizadas las funciones y responsabilidades de un puesto, es decir, se pueden anotar en orden jerárquico o bien desde el inicio hasta el final de las tareas principales del puesto, esto depende del puesto de que se trate. (Actividades diarias, periódicas, poco-frecuentes e irregulares).

ANALISIS DE LOS REQUISITOS FISICOS Y DE HABILIDAD.

Debe hacerse un análisis de los requisitos de habilidad y requerimientos físicos de lo que se hace y en la forma de como se hace el trabajo. Los requisitos de habilidad se pueden dividir en dos aspectos:

- HABILIDADES MENTALES
- HABILIDADES MANUALES

Habilidades mentales se examinan factores tales como:

- . EXPERIENCIA
- . JUICIO
- . INICIATIVA
- . CAPACIDAD ANALITICA
- . HABILIDAD CREADORA
- . APLICACION MENTAL Y CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

. LIDERAZGO

Habilidades manuales

. DESTREZA MOTORA

. DESTREZA VISO-MOTORA

. DESTREZA MECANICA Y OPERACION DE MAQUINAS

Los requisitos físicos de un trabajo, indican el grado en que se requiere de un esfuerzo físico y son también importantes para determinar la relativa facilidad o dificultad de realización. se dividen comunmente en diversos esfuerzos:

- TRABAJO DE PIE
- SENTADO
- ALCANZAR OBJETOS
- LEVANTAR OBJETOS
- JALAR
- EMPUJAR
- MANEJAR INSTRUMENTOS
- SALTAR
- INCLINARSE
- ETC.

CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO. Esto se refiere a las condiciones en que se realiza el trabajo. A pesar de los esfuerzos que se realizan para proporcionar las mejores condiciones de trabajo, la naturaleza de algunos, así como

las condiciones en las que deben ser ejecutados, los hacen menos deseables que otros. Algunos por la misma naturaleza del trabajo son mas riesgosos o deben ser realizados en -- condiciones mas peligrosas que otros. ademas debe añadirse el tiempo de exposicion a tales riesgos.

Unos ejemplos de condiciones de trabajo son:

- CALOR
- FRIO
- RUIDO
- HUMEDAD
- EXPOSICION AL CALOR
- VENTILACION
- LUZ
- UTILIZACION DE SUSTANCIAS TOXICAS
- ETC.

Por su parte los riesgos de determinados puestos pueden favorecer los accidentes o enfermedades de trabajo tales como:

- INCAPACIDAD TEMPORAL
- INCAPACIDAD PERMANENTE
- INCAPACIDAD TOTAL
- FRACTURAS
- CORTADURAS
- DESCARGAS ELECTRICAS
- ENFERMEDADES PROFESIONALES (Reyes, op. cit.:Lanhan,

op. cit.; Werther y Davis. op. cit.; Byars y Rue, op. cit.; Cruden y Sherman. op. cit.)

3.E. DESCRIPCION DE PUESTOS

La información recabada aplicando uno o varios de los métodos del análisis, permite a la organización elaborar una descripción y especificación de puestos. La descripción es una formulación escrita de lo que hace el trabajador, de cómo lo hace y porqué lo hace. describe con exactitud el contenido del trabajo, el ambiente y las condiciones laborales, por su parte, la especificación del puesto o trabajo establece los requisitos que debe reunir el empleado para realizar su trabajo, identifica el conocimiento de destrezas y habilidades necesarias para ejecutar el trabajo. (Robbins, op.cit.).

Una parte importante del proceso de la descripción de puestos consiste en preparar una declaración escrita del contenido y situación de cada oficio en el organigrama de la empresa. En el nivel operativo, ésta relación se le denomina descripción de oficio, a nivel gerencial se denomina descripción del cargo. Para cada casilla del organigrama habrá una descripción en que se numera:

- TITULO
- DEBERES
- RESPONSABILIDADES.

Una vez realizada la descripción del cargo u oficio se realiza una especificación de éste, el cual tiene diversos usos, uno de ellos, es que va servir de herramienta para la contratación de personal. En este apartado se definen:

- Experiencia

- Características personales que debe reunir el individuo para desempeñar bien el puesto. (Stonner, op. cit.)

El registro escrito del puesto, comúnmente se denomina descripción del puesto.

El término descripción del puesto ha sido definido como la descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual, normalmente una descripción de puestos incluye tres apartados principales:

- 1) Datos que identifican al puesto.
- 2) Descripción en sí del puesto, en donde se detalla en forma de resumen sobre las operaciones del puesto, responsabilidades y funciones realizadas en él.
- 3) Especificación del puesto.

Las descripciones de puestos pueden formularse por el proceso del análisis de puestos, con el fin de obtener información precisa, el enfoque tradicional para analizar los puestos se orienta a la tarea, es decir, se describe de manera específica y genérica el desarrollo de las tareas del puesto.

Los enfoques recientes son más flexibles permitiendo una rápida adaptación a la situación.

Las descripciones de puestos deben ser precisas, sencillas e indicando con claridad lo que debe hacer el trabajador en su puesto, expresar cómo y en qué condiciones se realiza éste, siguiendo generalmente un orden.

- 1) Exponer los deberes implicando de una manera ordenada

logica, describir las obligaciones en un orden jerarquico.

- 2) Exponer con claridad cada requisito por separado sin caer en detalles minuciosos que conviertan a la descripción en estudios de tiempos y movimientos.
- 3) Iniciar cada fase con un verbo activo y funcional, como -- por ejemplo: examina, ejecuta, utiliza, etc.
- 4) Usar términos cuantitativos siempre que sea posible.
- 5) Utilizar términos concretos.
- 6) Exponer los deberes como tales, posponiendo la formulación de los requerimientos.

3.F. SELECCION DE PERSONAL PARA ANALISTA DE PUESTOS

El éxito del análisis de puestos, depende del personal que - asume ésta responsabilidad, debido a que el analista de trabajo juega un papel importante en esta actividad.

Existen tres fuentes básicas de las cuales puede obtenerse el personal necesario para el análisis:

- empleados de la empresa
- analista de consultores externos
- analista contratados externamente

Se debe considerar la capacidad y requisitos de un buen analista y en segundo lugar, el número de analistas necesarios. Patton, (op. cit.), Byars y Rue (op. cit.), mencionan algunas de las características deseadas que debe cumplir un analista.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- 1) capacidad para mantener relaciones con otras personas, es decir, se requiere habilidad para hablar fácilmente con personas.
- 2) presentación de acuerdo a la cultura de la empresa.
- 3) ser amable y cordial.
- 4) punto de vista objetivo.

HABILIDADES COGNITIVAS

- 1) capacidad para analizar e interpretar datos.
- 2) capacidad para ejecutar planes y operaciones.
- 3) habilidad para entender y emplear el lenguaje apropiado

para cada persona y jerarquía.

4) capacidad para redactar en forma clara y concisa.

Para la selección de analistas, el utilizar empleados de la propia compañía ofrece ciertas ventajas:

- la participación por parte de los empleados, puede ser deseable, ya que se encuentran más familiarizados con sus compañeros de trabajo teniendo mayor cooperación y confianza.
- los empleados de la compañía conocen la organización y los puestos, mejor que los extraños, lo que ayuda a obtener información relevante, oportuna y confiable sobre puestos específicos.

Desventajas:

- Al ser personal interno, los analistas deberán ser capacitados.
- Son separados de sus funciones diarias para realizar el análisis.
- Es costoso y se debe considerar el tiempo de capacitación por parte de los analistas.

El utilizar personal externo ofrece las siguientes ventajas:

Tener el número suficiente de analistas y no interferir con las labores generales de los miembros de la organización.

Desventajas:

- Aún cuando se tiene el conocimiento técnico necesario para hacer el análisis de puestos, no conocen a la organización,

operación, filosofía, políticas. siendo necesario capacitar--
los sobre estos aspectos de la empresa.

3.G. SELECCION DEL PERSONAL QUE PROPORCIONA LOS DATOS.

El siguiente paso es determinar de quien se obtiene la información, por ejemplo, supervisores, empleados, puestos operativos, etc.. la información sobre los puestos, lo hacen contestando un cuestionario o realiza una entrevista, o bien, utiliza ambas técnicas, generalmente el analista analiza la redacción, aclarando los puntos discutibles, si los datos son precisos y completos, es deseable que el empleado y supervisor certifiquen su aprobación, firmando la hoja de datos. Si se utiliza el plan combinado de entrevistas y cuestionarios, se pueden enviar los cuestionarios a todos los empleados, entrevistando a uno o dos de los mejores, con preferencia a entrevistarlos a todos. Una vez que los datos están completos, todas las personas involucradas deben revisarlos y aclarar las dudas presentadas.

La certificación final se puede requerir del jefe del departamento o sección, y se pide que realice la corrección u observaciones necesarias.

Los empleados que van a suministrar la información sobre el puesto deben tener claro, que se piden datos del puesto, no de la persona que lo desempeña, para esto, se debe dar una explicación de lo que se va a hacer, cómo y porqué, con el fin de aclarar cualquier duda y lograr que la información recabada sea veraz.

Se pueden utilizar varios medios (juntas, conferencias, notas, memorándums, boletines, etc.). con el fin de explicar -

con detalle el cómo y porqué, y asegurar que se realice el -
llenado del cuestionario con la mayor precisión y seriedad -
requerida, haciéndoles sentir que su participación es impor--
tante. (Patton. op. cit.; y Lanham. op. cit.).

3.H. CAPACITACION DE LOS ANALISTAS Y DESCRIPTORES DEL PUESTO.

Un aspecto para la realización del análisis y descripción de puestos, es capacitar a quienes han sido seleccionados para actuar como analistas de trabajo.

En la capacitación de analistas se emplean métodos distintos o combinaciones de ellos. entre los más relevantes están:

1. Hacer que el analista estudie literatura sobre el análisis de puestos.
2. Realización de reuniones sobre los detalles de lo que se va hacer, como lo van a realizar y las formas que se utilizarán.
3. Hacer que los analistas realicen entrevistas de práctica, seguidas por una discusión de la entrevista y de los problemas encontrados.
4. Hacer que los analistas estudien y preparen cuestionarios de muestra.

La selección del método en particular depende de los objetivos del estudio, de la organización; lo más importante es utilizar el método que permita al analista realizar su trabajo en forma adecuada.

Puntos esenciales para un programa de capacitación.

Los puntos esenciales que se requieren discutir y revisarse en el programa son:

1. ¿ Qué es el análisis de puestos?

2. ¿Cuáles son las ventajas de un programa de análisis de puestos?
3. ¿Cuáles son las ventajas que una organización espera obtener con el estudio?
4. ¿Cuál es el método que va hacer empleado?
5. ¿Porqué es importante obtener datos precisos y completos sobre los puestos?
6. ¿Cómo será empleada la información sobre los puestos?

Con estos puntos a desarrollar, los analistas, tienen mejores elementos para realizar su propio trabajo ya que les permite entender aspectos de su labor y la razón por la cual debe seguir un patrón especial de trabajo.

Otro punto en la capacitación se refiere a la mecánica del trabajo que van a realizar y puede clasificarse en:

- Planeación de trabajo.
- Obtención de datos sobre los puestos.
- Análisis de estos datos.
- Organización y registro de ellos.
- Evaluación del trabajo.

Se debe explicar al analista el instrumento a utilizarse esto se refiere al empleo de cuestionarios. Deben instruirse a cada analista de acuerdo con los supervisores de sus áreas respectivas para la distribución y reunión de las formas, para que planee con cada supervisor la aplicación del cuestionario y de la hoja de instrucciones a los empleados que van a lle -

narla.

La instrucción debe incluir la forma de llenar el cuestionario, así como, la información que se requiere y por qué es necesaria.

Debe quedar aclarado al grupo que hay un límite de tiempo para el llenado de las formas con objeto de impedir una demora excesiva.

La siguiente fase de la capacitación de los analistas debe cubrir lo que tienen que hacer una vez que se han recibido los cuestionarios contestados.

1. Debe decirse al grupo como manejar la información de los cuestionario, empezando por cerciorarse de que los datos recibidos sean completos y precisos.
2. Los analistas deben aprender que se examinan los cuestionarios desde el punto de vista del qué, cómo, por qué y cuándo, de las funciones realizadas y de las habilidades empleadas en su realización.
3. Deben comprobar que las condiciones de trabajo han sido incluidas.

Otra fase de la capacitación, se refiere a que los analistas deben ser instruidos sobre la forma en que se redacta un borrador de datos.

1. Debe emplearse un estilo directo y conciso.
2. Cada frase debe iniciarse con un verbo en infinitivo.
3. La redacción debe estar en presente.

4. Todas las palabras innecesarias deben omitirse.

Si se utiliza el método de entrevista, algunos aspectos del programa de capacitación serán diferentes del método de cuestionario.

1. El analista debe saber, conocer, manejar y conducir una -- entrevista.
2. Debe instruirse a los analistas sobre la mecánica de la -- obtención de datos, incluyendo el qué, cómo, por qué, y -- cuándo de las funciones, responsabilidades, habilidades y condiciones de trabajo.
3. Debe programar la forma en la que va a obtenerse la información de manera de no interferir demasiado con el trabajo ordinario del personal entrevistado.

El analista debe practicar la entrega de borradores de los -- análisis de puestos para corregir y verificar datos importan -- tes que se hayan omitido como la forma de redactarlos.

Quienes redactan las descripciones de los puestos deben desarrollar ciertas habilidades y técnicas, porque las descripciones de los distintos puestos de una organización deben estar de acuerdo con un patrón o estilo, con objeto de que puedan ser fácilmente empleados e interpretados.

Los puntos principales para este aspecto son:

1. Estudiar literatura sobre la importancia de las descripciones de puestos con referencia a la redacción de las -- mismas.

2. Presentación de algunos ejemplos de descripciones de puestos.
3. Reuniones y explicaciones sobre técnicas, habilidades y estilo empleados en la redacción de descripciones.
4. Ejercitar por parte de los descriptores una muestra de las mismas. Estas pueden ser discutidas con el grupo, señalando los puntos buenos y los puntos débiles de los ejemplos.
5. Evitar referencias o interpretaciones de naturaleza personal. se puede invitar al grupo a que realice una segunda descripción con el fin de mejorar la redacción.

En general, la descripción del puesto se refiere a la explicación escrita del puesto conteniendo todas las características del análisis, cómo lo es, lo que realiza el trabajador, cómo, por qué y con qué lo hace. Los puestos existen dentro de un Área funcional, son creados para llenar objetivos específicos y la manera en cómo los puestos se relacionan con otros.

No existe una forma general de los puntos que debe contener una descripción, sin embargo, pueden considerarse los siguientes aspectos:

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO.

1. TITULO DEL PUESTO.

Los títulos para cualquier grupo de puestos deben ser descriptivos, de manera de sugerir el trabajo que se realiza, debe ser conciso.

2. NUMERO DEL PUESTO.

Algunas empresas tienen tipificados los títulos de los -- puestos, entonces se podrá realizar la nomenclatura para -- su rápida identificación.

3. LOCALIZACION DEL PUESTO.

Muestra el lugar donde se realiza el trabajo, mencionando el nombre del departamento en el cual se encuentra localizado el puesto.

4. FECHA DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO.

Se utiliza para determinar el tiempo que ha transcurrido -- desde que el puesto fué revisado y es esencial cuando se planean revisiones periódicas de los datos sobre los puestos.

5. PUESTO DEL JEFE INMEDIATO.

Permite ver las líneas de autoridad, responsabilidad y -- mando.

6. NUMERO DE EMPLEADOS EN EL PUESTO.

Permite evaluar las cargas de trabajo, si el número de --- empleados en el puesto es suficiente, etc.

II. SECCION DEL TRABAJO REALIZADO.

1. RESUMEN DEL PUESTO.

Es la parte principal de la descripción del puesto, se --- inicia con una explicación breve y concisa con objeto de --- dar un aspecto general sobre el trabajo, presentando un -- resumen de las funciones y objetivos principales. Este debe distinguir el puesto que se describe en comparación de

los demás.

2. FUNCIONES DEL PUESTO.

Explica las funciones y responsabilidades ejercidas en el puesto, ésta se puede clasificar de acuerdo a su frecuencia, en orden cronológico, o en orden jerárquico, aquí se describe el qué, cómo y el por qué de las tareas, indiquen el nivel de dificultad de las distintas funciones y explica si se recibe o ejerce supervisión o ambas cosas y en que grado.

Se debe especificar si un trabajo es de tipo administrativo o de operación o bien si se incluyen ambos elementos.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.

1. En la realización de las especificaciones de puesto son necesarios ciertos requisitos físicos y habilidades de quienes ocupan el puesto, son elementos importantes para comprender el mismo con respecto al qué, cómo, y por qué de las funciones realizadas y permiten aún más distinguir un puesto de otro.

2. REQUISITOS DE HABILIDAD.

El objeto de la determinación de los requisitos de habilidad específicos de un puesto, es mostrar el nivel de dificultad y responsabilidad de las funciones realizadas y generalmente incluyen:

A. EDUCACION. Tipo de capacitación necesaria para realizar el

puesto, abarca educación general, capacitación vocacional o técnica o bien adiestramiento en el puesto.

B. EXPERIENCIA. La cantidad y tipo de experiencia necesaria para realizar el puesto incluye una serie de títulos de puestos o trabajos que proporcionan la base de experiencia necesaria para ocupar el puesto, así como, la estimación del tiempo necesario en cada uno de ellos.

C. HABILIDADES MENTALES. El empleo de procesos mentales requeridos en la realización del puesto, incluye tales como: juicio, capacidad analítica, iniciativa, capacidad creadora, toma de decisiones, etc.

D. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO. El tipo y tiempo de conocimiento sobre métodos, procedimientos, herramientas, equipo, máquinas, procesos y técnicas requeridas para realizar el trabajo, incluye: el conocimiento adquirido por la educación y la experiencia.

E. RESPONSABILIDAD. El nivel y tipo de responsabilidad asumido en el desempeño del puesto, incluye: personal, materiales, equipo, métodos, procesos, dinero, registros, suministros, contactos con el público o compañeros de trabajo.

3. REQUISITOS FISICOS.

Los trabajos varían en la cantidad y tipo de esfuerzo físico para realizarlo.

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

Se hace una lista de todas las condiciones de trabajo encontradas en el análisis de puestos y con respecto al grado y frecuencia de exposición a ciertos factores físicos, químicos y psicológicos. (calor, frío, humedad, polvos, ruidos, iluminación, ventilación, riesgos mecánicos, riesgos eléctricos, trabajo con otros, stress). Estos se definirán de acuerdo al tipo y actividad de la organización.

5. RIESGOS DEL PUESTO.

Los puestos difieren con respecto al tipo y grado de exposición a riesgos, así como, al peligro de posibles daños resultantes de su ocurrencia, aquellos que se aplican a un puesto en particular deben ser marcados y explicados en la descripción. (magulladuras, quemaduras, hernias, fracturas, disminución de la vista, deterioro del sentido del oído, enfermedades profesionales, etc.)

IV. RELACION CON OTROS PUESTOS.

1. RELACIONES DE ASCENSO. Deben emplearse un encabezado para designar las relaciones de ascensos.

2. SUPERVISION. Dada como parte de las responsabilidades se tiene el requisito de supervisar a su personal o el propio trabajo o ambos. Se debe mencionar el número de personas que se supervisará, los trabajos supervisados, el grado de supervisión ejercida (frecuentemente, poco frecuente y ---

ocasionalmente).

3. SUPERVISION RECIBIDA EN ALGUNOS PUESTOS. Los trabajadores requieren de una supervisión muy general y poco específica pero en otros, debe ser frecuente y cercana, esto depende de la responsabilidad del trabajo en cuanto a calidad y -- cantidad: por tanto se debe especificar el grado de supervisión recibida y dada (cercana o frecuente, poco fre --- ciente u ocasionalmente).
4. NOTAS GENERALES. Son los datos u opiniones con respecto al trabajo para ser consideradas posteriormente.
5. FIRMA DEL ANALISTA Y RESPONSABLE DEL AREA. Se realiza -- con el fin de validar el trabajo presentado.

3.1. IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

La importancia de manera general radica en el tipo de información que arroja con respecto al puesto no a los ocupantes del mismo. Dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, es útil las descripciones de puestos y el análisis para buscar a la o las personas idóneas al puesto requerido.

El reclutador a través del análisis y descripción conoce el perfil que deben cubrir los candidatos, de ahí dependerá el buscar las fuentes y medios necesarios para cubrir la vacante.

En esta parte del proceso se dan a conocer a través de los medios de reclutamiento los siguientes aspectos:

- EDAD
- ESCOLARIDAD (Escuela de procedencia, nivel educativo, carreras específicas o carreras afines).
- EXPERIENCIA (años de experiencia y de que tipo)

Se da a conocer lo que ofrece la organización:

- SUELDO
- PRESTACIONES
- AMBIENTE DE TRABAJO
- DESARROLLO Y CAPACITACION

Dentro del proceso de selección, el análisis y descripción de puestos permite:

- Verificar que los datos de los requerimientos del puesto -- sean cubiertos por los candidatos. si son cubiertos se corroboran a través de la solicitud o curriculum vitae y se puede continuar con el proceso de evaluación de los candidatos.
- Dependiendo del tipo de puesto, dependerá también las habilidades y conocimientos a evaluar. por tanto. con la ayuda de la descripción de puestos permitirá al seleccionador ser más objetivo en sus evaluaciones y decisiones.
- Por medio de la entrevista inicial, pruebas psicológicas, pruebas técnicas y entrevista de fondo, permite conocer y evaluar las habilidades, conocimientos y experiencia que -- requiere cubrir el candidato al puesto en base a los datos que exigen las descripciones del puesto. En este caso no se utilizarán las mismas pruebas psicológicas y entrevistas para un puesto operativo, administrativo o un alto ejecutivo.
- Dependiendo de las condiciones de trabajo, ambiente y riesgos del puesto, el examen médico que se realice considerará estos aspectos. es decir, el profesional que valora al candidato físicamente. debe conocer el puesto vacante con el fin de valorar su potencial físico contra las situaciones ambientales en las que se desarrolla su trabajo.
- Si el candidato conoce de antemano sus futuras actividades, responsabilidades y el lugar que ocupa el puesto dentro de la organización, podrá decidir si se contrata o no. dependiendo también de lo que ofrece la empresa.

El análisis y descripción de puestos utilizados dentro del -- proceso de reclutamiento y selección de personal permite ser una herramienta más, al responsable del proceso, con el fin-- de cubrir uno de los aspectos más importantes de la organiza-- ción que es el recurso humano.

Por tanto una organización requiere primeramente identificar-- el flujo del trabajo, dependiendo del giro o servicio de cada empresa y de ahí determinar la secuencia para que el trabajo-- se realice más eficientemente, como puede ser analizar el ti-- po del puesto, características, especificaciones del mismo y-- el número de personas que se requieren.

En este sentido cabe señalar que para realizar una herramien-- ta de trabajo como lo es el análisis y descripción de pues-- tos, para obtener la información requerida se necesita escen-- cialmente del apoyo de quienes ejecutan el puesto por tanto-- esta tarea no es impersonal, sino todo lo contrario, lo que -- es impersonal es el resumen del puesto.

El especialista en el análisis y descripción de puestos, pue-- de considerar otros elementos que se presentan al desarrollár un determinado puesto ya que la información que se obtiene es del ocupante y son:

- **Historia laboral o prácticas laborales.**

Estas son prácticas o procedimientos adoptados por los ocu-- pantes para el desempeño del trabajo y se originan en los-- hábitos cotidianos en la ejecución de tareas, demandas co-- lectivas, en los lineamientos o políticas de quién dirige--

la empresa, instrucciones del supervisor, etc. Es importante considerar este factor en las descripciones ya que el desarrollo del trabajo es cambiante y debe ajustarse al objetivo del puesto y de la organización.

- **Habilidad y disponibilidad de los empleados.** La información surge de los propios ocupantes, por tanto si tiene importancia en ese sentido quien lo realiza, y como lo ejecuta, para esto la selección de empleados debe ser precisa para recabar la información pertinente al puesto.
- **Elementos del entorno.** El puesto en si mismo debe tener características que lo hagan deseable, que contribuyan a un mejor desempeño y crecimiento del puesto en si y de los ocupantes y que en otros procesos cumpla con las demandas y expectativas de los que ejecutan el puesto, por ejemplo, si en un puesto existe alta rotación del personal se requiere analizar las características del mismo, lo cual permite hacer un rediseño del mismo, encontrando los elementos que han permitido las vacantes frecuentes y buscar las alternativas pertinentes.
- **Eficiencia del puesto.** La eficiencia del puesto no está en el puesto en si, sino en sus ocupantes, por tanto estos deben tener bien claro cuales son sus actividades y responsabilidades.

El análisis y descripción de puestos soslaya las necesidades humanas, sin embargo, se puede crear un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales, enriquecimiento del trabajo - se pueden considerar ambitos como:

- . Autonomía.
- . Responsabilidad por el trabajo.
- . Variedad y uso de diferentes habilidades y conocimientos.
- . Identificación de las tareas y con la posibilidad de seguir con otras fases de la labor.
- . Retroalimentación e información sobre el desempeño del puesto.
- . Dar a conocer la utilidad y significancia de la tarea.

Estos ámbitos no son inherentes a las descripciones del puesto, sino que son elementos que permiten considerarse para la actualización y reconsideraciones en los puestos, tomando en cuenta la fase práctica de la ejecución de la tarea, sin olvidar que lo más importante es el recurso humano y donde la organización puede permitir el desarrollo de los individuos por medio de los diferentes procesos administrativos en el área de recursos humanos.

C A P I T U L O I V

C O N C L U S I O N E S

La finalidad de la planeación de recursos humanos es pronosticar, preveer el número de personas que la organización tendrá que contratar, adiestrar o promover en determinado momento.

Esta planeación representa un enfoque de sistemas en el campo de recursos humanos, los cuales se interrelacionan entre sí, y con los diversos programas y políticas del área.

La idea central de la planeación es considerar al recurso humano que entra a la organización, pasa por ella y luego sale analizando las interrelaciones que se dan en forma dinámica-- que se presentan en tales flujos para preveer necesidades futuras, los cambios en la tecnología, políticas y objetivos. -- tendrán su impacto sobre las necesidades de los recursos humanos, así el análisis y descripción de puestos, es una fuente de información básica para la planeación de los recursos-- humanos, en la selección, adiestramiento, distribución del -- trabajo y la administración de sueldos y salarios.

En estas áreas es necesario precisar las funciones, tareas y requisitos para cada puesto de la organización.

El análisis de puestos consta de dos partes esenciales:

La primera hace un planteamiento de las labores que han de -- efectuarse y la segunda se refiere a las destrezas y conoci-- mientos que requiere el puesto.

Las descripciones agrupan y organizan las tareas y deberes, -- habiendo variaciones según los puestos, debe ser capaz de --- traducir los requisitos del puesto en requisitos humanos, es-- decir, de acuerdo a las determinadas tareas a desarrollar de-

de buscar el perfil idoneo para adecuar la persona al puesto. Las descripciones de puesto no son fijas, van cambiando, es -- decir, son flexibles y se ajustan de acuerdo a las necesida-- des de la organizacion, por lo que es conveniente para la --- misma analizar las relaciones cargo-individuo.

Las descripciones de puestos son la base minima de datos que requieren los profesionales del area de recursos humanos, las cuales permitiran tomar una serie de decisiones para la pla-- neacion, seleccion, promocion, capacitacion y otros aspectos, debido a que el diseno de un puesto constituye un vinculo en-- tre los individuos y la organizacion, se muestran los requie-- rimientos organizativos, ambientales y conductuales que se -- han especificado en cada caso, siendo el fin ultimo el desa-- rrollo del desempeño del puesto.

Por tanto una organizacion requiere primeramente, identificar el flujo del trabajo dependiendo del giro o servicio de cada-- empresa y de ahi analizar el tipo de puesto que se requiere, características, especificaciones del mismo y numero de per-- sonas que se requieren.

En segundo lugar, la informacion que se obtenga para realizar las descripciones de puestos surgen de los ocupantes de los-- mismos.

En general la informacion obtenida del analisis y descripcion de puestos proporciona la base de un sistema de informacion -- sobre recursos humanos en una organizacion, esta es utilizada en otros subsistemas como el reclutamiento y seleccion de --- personal, los puestos constituyen un nexo entre las organiza--

ciones y los recursos humanos y cuando se logran los objetivos de cada puesto, las organizaciones pueden alcanzar sus metas y por medio del desempeño de los puestos los empleados pueden satisfacer necesidades sociales y psicológicas.

El subsistema de reclutamiento y selección de personal, requiere primeramente conocer el mercado externo e interno de trabajo, ambos mercados permiten señalar las estrategias a seguir dentro del proceso de selección, entendiendo a este como un proceso continuo dirigido a asegurar que los recursos humanos se encuentren en el lugar adecuado en el tiempo oportuno.

Tradicionalmente en el proceso de reclutamiento y selección de personal uno de los especialistas que generalmente evalúa al candidato ha sido el psicólogo, donde a partir de la década de los años sesentas donde los principios de la psicología se ha ido aplicando mas ampliamente y abarca desde los procesos individuales hasta los más complejos como lo es la organización pasando por los procesos interpersonales, así la psicología ha participado en el estudio de las organizaciones, es decir, estudia y analiza todos los modos posibles en que las personas están involucradas en estas. De esta manera este estudio de la organización, sus procesos, relaciones de los individuos y grupos, permite un campo para la psicología organizacional, donde sus principales áreas de trabajo son las funciones diferenciales, sus implicaciones de la organización y el personal administrado, el estudio del con-

conflicto entre la organización y los individuos, lo que ha generado técnicas y procedimientos específicos para ser analizados.

Dentro del campo de la psicología organizacional, el especialista tiene una amplia gama de posibles campos de acción, no solo en el área de reclutamiento y selección, como tradicionalmente se reconoce, sino en la planeación, organización y control de diferentes procesos del comportamiento de los individuos en las organizaciones, como puede ser el análisis de las relaciones intergrupales, motivación, desarrollo, etc.

De esta manera el comportamiento organizacional es una disciplina, la cual se dedica a investigar el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas, se centra básicamente en el comportamiento en relación a los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano y la administración.

El comportamiento organizacional permite estudiar en forma sistemática la conducta dentro de un contexto relacionado con el desempeño, es decir, en cuanto favorece la eficacia o el éxito en la obtención de los resultados deseables desde el punto de vista de la empresa.

Finalmente el trabajo ha mostrado de manera general que el proceso de reclutamiento y selección de personal, es parte de un sistema integral en el área de recursos humanos. en este sentido se hace una crítica al psicólogo egresado de la

E.N.E.P. Iztacala, debido a la preparación académica, ya que puede resultar novedoso el conocer y aplicar sus conocimientos en estas áreas de recursos humanos. Su preparación ha sido centralizada para realizar estudios e investigaciones de acuerdo al análisis conductual aplicado lo que permite estudiar y desarrollar conductas tanto individuales como grupales dentro de las organizaciones, el psicólogo de Iztacala puede elaborar planes y programas, establecer políticas y procedimientos con el fin de optimizar los recursos humanos.

Sin embargo, al ejercer la práctica profesional en las organizaciones y dentro del área de recursos humanos, existe un vacío no en cuanto a habilidades de investigación sino en fundamentos teóricos y prácticos en el terreno administrativo como por ejemplo:

- Conocer los fundamentos generales de las organizaciones
- Principios sobre los recursos humanos
- Proceso de reclutamiento, selección y contratación
- Capacitación y desarrollo
- Administración de sueldos y salarios
- Relaciones laborales
- Desarrollo organizacional, etc.

Esta carencia de conocimientos en el terreno de administración de recursos humanos conlleva a limitar en el terreno de contratación que el psicólogo egresado de Iztacala se incorpore con facilidad en el ámbito industrial:

- Existe competencia profesional, es decir, para un puesto

del área de recursos humanos no solo se requiere del psicólogo, sino también el administrador y el profesional en relaciones industriales.

- Existe competencia de experiencia laboral, generalmente se evalúa la experiencia en los diferentes procesos en el área de recursos humanos (aspectos que no siempre el psicólogo egresado de Iztacala conoce y maneja).

- Existe competencia entre la misma área profesional (psicólogos), es decir, para un puesto se presentan varios candidatos quienes tendrán que competir para lograr cubrir una vacante. En este caso en el mercado de trabajo se contrata al personal que muestre conocimientos teóricos, técnicos, solución de problemas, manejo de personal y experiencia en el puesto requerido, en este sentido entran en competencia las propias escuelas de procedencia de los candidatos.

En este sentido se les da peso a las escuelas particulares sobre todo si son vacantes de puestos gerenciales y de hecho se supone que en los planes académicos se les prepara para ello (Tecnológico de Monterrey, Anahuac, Iberoamericana, entre otras.) Sin embargo, el psicólogo egresado de Iztacala llega a constituirse como un subprofesional o auxiliar de otros profesionales sobre todo en el caso de no tener experiencia carece de autoridad profesional suficiente que lo ubique dentro de un puesto relevante en cualquier organización. Así por ejemplo el comportamiento organizacional tiene por objeto aportar los conocimientos necesarios para el desarrollo gerencial o administrativo. consi-

derando el comportamiento individual y de grupo lo que con-
tribuye a la educación y desarrollo de responsabilidades de
tipo gerenciales, el conocimiento del comportamiento indi-
vidual y grupal es importante, porque realizando sus fun-
ciones de planeación, organización, dirección y control, --
se debe conocer cómo sus acciones influirán en los demás,
resultando indispensable entender al ser humano.

- Por parte de las organizaciones existe un desconocimiento-
de las habilidades y conocimientos que tiene el egresado --
de psicología de la E.N.E.P. Iztacala, que de acuerdo a su
curricula se puede desarrollar en el campo del comportamien-
to organizacional.

Por tanto se sugiere que el plan de estudios de la carrera de
Psicología en Iztacala, se analice esta problemática entre --
otras, con el fin de ampliar los temas encaminados al terreno
organizacional, proponiendo lo siguiente:

- Analizar el plan de estudios con el fin de satisfacer las
necesidades del mercado de trabajo.
- Que los profesores adquieran práctica laboral en otras a-
reas como sería en este caso, en psicología organizacional
y de esta forma coordinar la teoría con la práctica.
- Mantener un seguimiento de los egresados con respecto al --
desarrollo de su práctica profesional, problemas presenta--
dos, alternativas, con el fin de ajustar la propia forma---
ción curricular y ofrecer cursos de actualización con pro-
fesores que hayan adquirido experiencia de campo en deter-
minadas áreas de recursos humanos.

- Crear talleres que vayan dirigidos a los egresados sobre temas de las diversas áreas laborales.

El que el psicólogo de Iztacala ingrese al terreno de las organizaciones, de acuerdo a la propia experiencia, es debido a las mismas necesidades del mercado de trabajo y a la remuneración económica, sin embargo, se presenta un reto donde el psicólogo tiene que aprender a aplicar sus conocimientos, por tanto en este campo laboral, es decir, en el área de recursos humanos, (por ejemplo) lo esencial es entregar resultados no importando si se es psicólogo o administrador, por tanto el psicólogo, tiene que hacer valer su presencia y formación con conocimientos no solo de modificación de conducta sino de su papel dentro y como miembro de una organización.

BIBLIOGRAFIA

1. ALFORD, L.P. Y BANG, J. R. MANUAL DE LA PRODUCCION.
México: Ed. UTEHA, 1981.
2. ARIAS GALICIA, F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
México: Ed. Trillas, 1984.
3. BYARS Y RUE. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
México: Ed. Interamericana, 1984.
4. DUNNETTE, MARVIN D. SELECCION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL
México: Ed. C.E.C.S.A. 1981.
5. EL ANALISIS DEL TRABAJO. MATERIAL PROPORCIONADO POR EL
" INSTITUTO DE DESARROLLO GERENCIAL "
6. GRADOS, E.J. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE
PERSONAL. México: Ed. Manual Moderno. 1988.
7. HALL, R.H. ORGANIZACIONES, ESTRUCTURA Y PROCESO.
México: Prentice Hall. 1973.
8. HERNANDEZ, S. Y COLB. ADMINISTRACION DE PERSONAL.
México: Ed. Iberoamericana. 1985.
9. HICKS, H.G. ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. Mexico:

Ed. C.E.C.S.A. 1977.

10. KATZ, DANIEL Y KAHAN ROBERT. PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES. México: Ed. Trillas. 1986.

11. LANHAM, S. H. VALUACION DE PUESTOS. México: Ed. C.E.C.S.A. 1970.

12. MACFARLAND, DALTON. ADMINISTRACION DE PERSONAL. México: Fondo de Cultura Económica. 1989. 2a. Ed.

13. MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS EJECUTIVOS. American Management Association. México: Ed. Continental. 1978.

14. PATTON JOHN, A., LITTLEFIELD, C.L. VALORACION DE TAREAS Madrid: Ed. Rialp, S.A. 1961.

15. REYES, PONCE A. ANALISIS DE PUESTOS. México: Ed. Limusa. 1975. (a)

16. REYES, PONCE A. ADMINISTRACION DE PERSONAL. México: Limusa. 1a. Parte. 1989. 19a. Ed. (b)

17. REYES, P.A. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Teoría y Practica México: Ed. Limusa. 1a. parte. 1989. 25A (c)

18. REYES, PONCE A. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA. Mexico: Ed. Limusa. 1989. (d)
19. ROBBINS STEPHEN. P. ADMINISTRACION. TEORIA Y PRACTICA. México: Ed. Prentice Hall. 1987. (a)
20. ROBBINS STEPHEN. P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Concepto, Controversias y Aplicaciones. Mexico: Ed. Prentice Hall. 1987. (b)
21. RODRIGUEZ. E.M. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. México: Ed. Trillas. 1987.
22. SHEIN, E. H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION. México: Prentice Hall. 1982.
23. STRAUSS Y SAYLES. PERSONAL. Problemas Humanos de la Administracion. Mexico: Ed. Prentice Hall. 1989.
24. STONER, JAMES. A. ADMINISTRACION. Mexico. 1986. 2a. Ed. México: Ed. Prentice Hall. 1986.
25. WERTHER. W. J.; KEITH, DAVIS. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Mexico: MCGRAW HILL. 1988.
26. WILLIAM S. WERTHER, JR; KEITH, DAVIS. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Mexico:

Ed. McGraw Hill, 1988. 2a. Ed.

27. WILLIAM, J.C. Y CALAS DE BERRIEL MARTA. CONDUCTA ORGANIZACIONAL. México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1984.

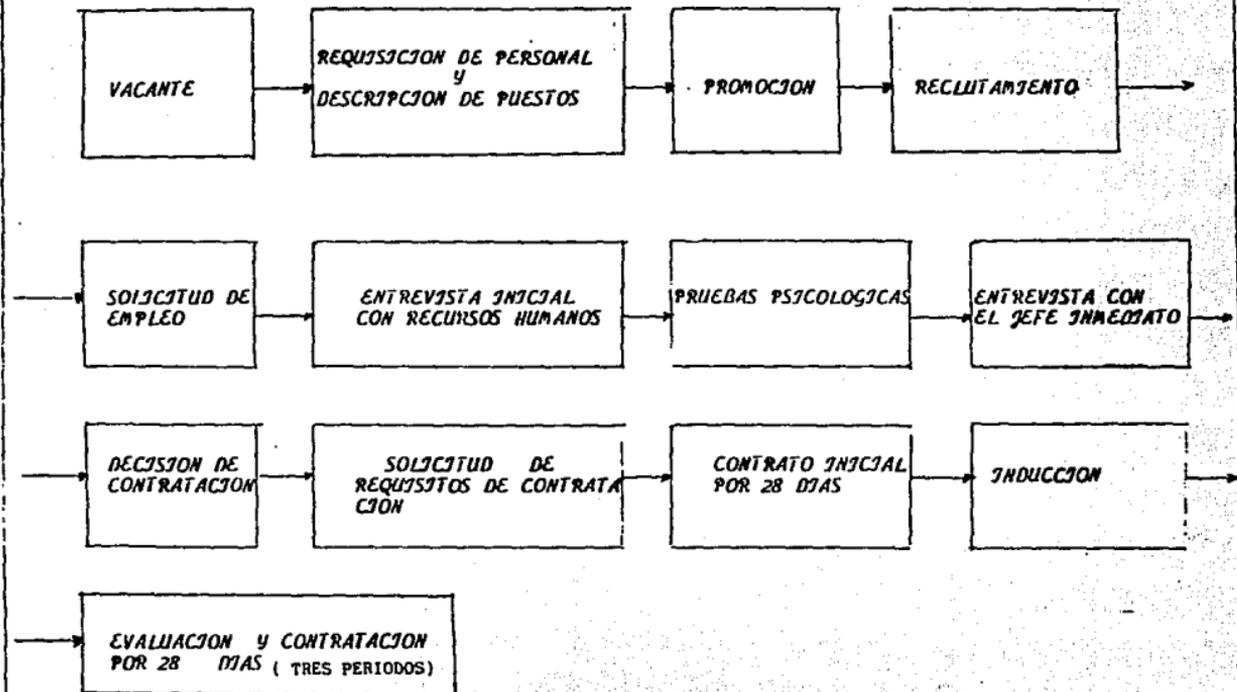
28. YODER, DALE. MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES. México: Ed. C.E.C.S.A.. 1979. 5A. Ed.

APENDICES .

POLY BAG, S.A. DE C.V.

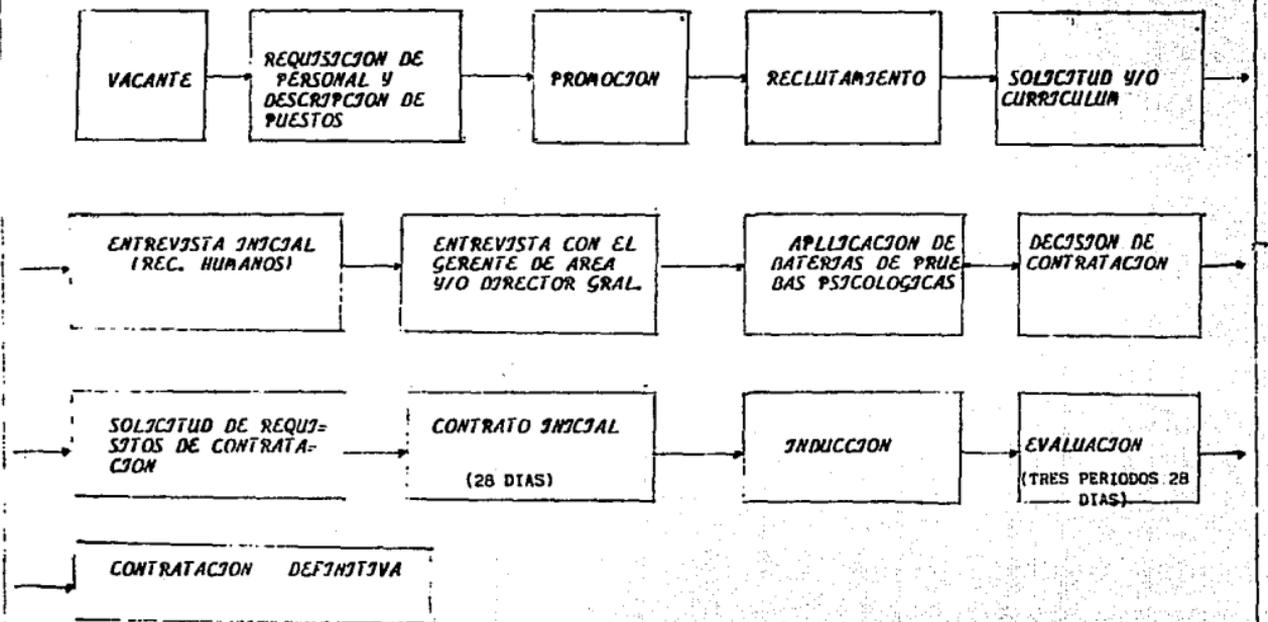
FLUJO DE PROCESO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION

NIVELES OPERATIVOS



POLY BAG, S.A. DE C.V.
FLUJO DE PROCESO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION

NIVELES MEDIOS Y GERENCIALES





Requisición De Personal

Fecha: _____

 TEMPORAL PERMANENTE

No. DE REQUISICION: _____

GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO: _____

DEPTO. AL QUE PERTENECERA: _____

No. DEPTO: _____

REPORTARA A: _____

TURNO No. _____

 VIAJARA: _____ %

REPLAZO DE: _____

No. DE CONTROL: _____

 RENUNCIA INCAPACIDAD PROMOCION ó CAMBIO A: _____ RESCISION DE CONTRATO PUESTO DE NUEVA CREACION

REQUISITOS

 PRIMARIA

SEXO: _____

EDAD: _____

EOD. CIVIL: _____

 SECUNDARIA

EXPERIENCIA EN: _____

 PREPARATORIA COMERCIAL

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS EN: _____

 PROFESIONAL: _____ OTRA: _____

CONDICIONES DE CONTRATACION

SUELDO: _____

PERIODO DE PRUEBA: _____

SUELDO A LA PLANTA: _____

DEPTO. SOLICITANTE

A U T O R I Z O

Vo.Bo. DEPTO DE PERSONAL

RECIBIDO POR

NOMBRE Y FIRMA

FIRMA

FIRMA.

NOMBRE Y FECHA



REQUISICION DE PERSONAL

FECHA ___/___/___

NOMBRE DEL PUESTO _____

DEPTO. _____ DIRECCION _____

ORIGINADA POR: _____

RENUNCIA _____ DESPIDO _____ TERMINACION DE CONTRATO _____ PROMOCION _____

INCAPACIDAD _____ TRANSFERENCIA _____ OTRO _____ DEBIDO A: _____

PUESTO NUEVO _____ PLAZA AUTORIZADA _____ TEMPORAL _____ PERMANENTE _____ SUSTITUYE A: _____

PERFIL DEL PUESTO:

SEXO _____ EDAD ENTRE _____ Y _____ AÑOS, ESTADO CIVIL _____

ESCOLARIDAD _____

EXPERIENCIA INDISPENSABLE SI _____, NO _____, DE _____ AÑOS EN LAS AREAS DE: _____

SUPERVIZANDO PERSONAL SI _____, NO _____.

OTROS REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS: _____

SOLICITANTE _____ GERENTE DE AREA _____ DIRECTOR DE AREA _____ DIRECTOR GENERAL _____

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPTO. DE PERSONAL

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OMBRE LA VACANTE: _____

FECHA DE INICIO DE LABORES: _____ SALARIO DIARIO _____

TITULO DEL PUESTO A CUBRIR: _____

OBSERVACIONES: _____

Vo. Bo. PERSONAL _____ FECHA ___/___/___

REQUISICION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO O SUCURSAL _____

PUESTO _____ HORARIO _____

MOTIVO DE LA REQUISICION:

RENUNCIA CAMBIO BAJA PROMOCION PLAZA NUEVA

PERCEPCIONES ANUALES

ACTUAL _____ PROPUESTO _____ DIFERENCIA _____

CARACTERISTICAS DEL PUESTO:

DESCRIPCION GENERICA _____

REQUISITOS MINIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO:

EDAD MINIMA _____ EDAD MAXIMA _____ SEXO F M ESTADO CIVIL SOLTERO CASADO

ESCOLARIDAD: PRIMARIA SECUNDARIA COMERCIO PREPARATORIA

ESTUDIOS PROFESIONALES DE: _____

CURSO _____ PASANTE TITULADO

IDIOMA _____ LEE Y ESCRIBE DOMINIO TOTAL EXPERIENCIA _____

IDIOMA _____ LEE Y ESCRIBE DOMINIO TOTAL EXPERIENCIA _____

PARA CUBRIR ESTA PLAZA HA CONSIDERADO LA POSIBILIDAD DE PROMOVER ALGUN EMPLEADO DE LA INSTITUCION:

NO SI QUIEN _____

PUESTO QUE OCUPA _____ No. DE EXPEDIENTE _____

RAZONES PARA PROMOVERLO _____

AUTORIZACIONES:

Jefe del Departamento

Vo. Bu. Cie. del Depto.

Vo. Bu. Cie. Personal

Vo. Bu. Director General

Fecha:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

SECRETARIA DE ESTADO DE LA DEFENSA

POLY BAG, S.A. DE C.V.

REPORTE DE ENTREVISTA INICIAL Y VALORACION PSICOLOGICA

NOMBRE _____ EDAD: _____

CANDIDATO AL PUESTO DE: _____

1.= TIEMPO DE TRANSPORTACION: a) 30' MAXIMO b) 60' MAXIMO c) 1HORA 30 ' o +
2.= ULTIMO GRADO ESCOLAR: a) TECNICA b) SECUNDARIA c) PRIMARIA
a) PROFESIONAL b) POSGRADO c) OTROS _____

3.= EXPERIENCIA LABORAL: a) EN INDUSTRIA b) OTRA ACTIVIDAD c) NINGUNA _____

4.= ESTABILIDAD LABORAL: a) 2 AÑOS MINIMO b) 1 AÑO MINIMO c) MENOR A 1 AÑO

ESTADO CIVIL: _____

OTRA FUENTE E INGRESOS SI NO

NUMERO DE DEPENDIENTES: _____

INTERES ECONOMICO: SI NO

DE SUPERACION SI NO

5. CARACTERISITICAS FISICAS:

ESTATURA: a) MAYOR 1.60 m. b) 1.60 m. c) menor 1.60
PESO: a) MAS DE 60 KGS. b) 60 KGS. c) MENOR 60 Kgs.

6.= APARIENCIA PERSONAL:

CUIDADO PERSONAL: a) MUY LIMPIO b) PROMEDIO c) SUCIO, DESCUIDADO

VESTIDO: a) CUIDADOSO b) PROMEDIO c) MALA IMPRESION

OTROS: (CABELLO, DEDOS, UÑAS, TATUAJES, ETC.)

7.= HABILIDADES BASICAS

ARITMETICAS a) BUENA b) PROMEDIO c) DEFICIENTE

COMUNICACION a) BUENA b) PROMEDIO c) DEFICIENTE

MANUAL a) BUENA b) PROMEDIO c) DEFICIENTE



APRECIACION DE ENTREVISTA

1 DATOS GENERALES

Nombre del Solicitante _____

Puesto a desempeñar _____

Departamento _____

Fecha _____

2 CALIFICACION DEL SOLICITANTE

FACTORES DE EVALUACION

Marque con una "X"
Según su apreciación

EXCELENTE

SUPERIOR A LO NORMAL

NORMAL

DEFICIENTE

Presentación

Apariencia

Cooperación

Madurez

Confianza

Educación General

Motivación hacia el puesto

Aptitud para la comunicación

Carácter

Iniciativa

Habilidad de dirigente

Estructura Familiar

Salud Física

Aspiraciones

Actitud durante la entrevista

Experiencia de trabajo

Estabilidad ocupacional

Preparación Académica

Conocimientos específicos

Observaciones Adicionales

El Candidato es recomendable: Si _____ No _____ Para otro departamento: Si _____ No _____

Cual _____

Enviar a examen médico de admisión y contratar a partir del día: _____

Saludo mensual: \$ _____ Tipo de contrato: _____

Firma del entrevistador _____

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

MEMORANDUM/EVALUACION

AL DEPARTAMENTO DE _____

CON ATENCION AL SR _____

ANEXO ENCONTRARA LA SOLICITUD-CURRICULUM, EXPEDIENTE DEL

SR _____

LE AGRADECERE:

- ENTREVISTARLE ()
- CITE A ENTREVISTA ()
- CITE A EXAMEN TECNICO ()

OBSERVACIONES: _____

SIRVASE UTILIZAR EL CUESTIONARIO AL REVERSO COMO UNA GUIA DE LA ENTREVISTA Y DEVOLVERLO A LA BREVEDAD POSIBLE CON LA DOCUMENTACION ENVIADA, SUS COMENTARIOS Y RESPUESTA.

ATENTAMENTE

DEPTO. DE RECLUT. Y SELECCION.

PARA USO EXCLUSIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

-- CANDIDATO NUM. ____ ENVIADO PARA OCUPAR EL PUESTO EN CUESTION.	-- DOCUMENTOS PRESENTADOS: -- SOLICITUD () () -- CURRICULUM () () -- REP. EX. TECNICO () () -- REP. EX. PSICOTE. () () -- REP. EX. MEDICO () ()
-- NUMERO DE CANDIDATOS PRESENTADOS PARA EL MISMO ____	OBSERVACIONES:

CONCLUSION

Favor de indicar en los siguientes paréntesis, el grado en que el candidato reúne las especificaciones de orden técnico que requiere el puesto:

CONOCIMIENTOS

Adecuados () Suficientes () Sobrados ()

Insuficientes () Distintos al puesto ()

EXPERIENCIA

Adecuada () Suficientes () Sobrados ()

Insuficiente () Distinta al puesto ()

Favor de indicar los datos que son favorables para ocupar el puesto:

Favor de indicar los datos que son desfavorables para ocupar el puesto:

Si el candidato es rechazado, sugiera que puesto podría ocupar en la Empresa: _____

Conclusión: _____

— Sirvase enviar más candidatos Si () NO ()

— Recomendación para contratar al candidato: Si () NO ()

— Favor de continuar con los trámites de contratación, en la aplicación de:

Exámenes Psicológicos ()

Examen Médico ()

Estudio socio-económico ()

— Fecha de contratación: _____

Observaciones: _____

Entrevistó

Fecha

Firma

PRUEBAS TECNICAS

CONCEPTO	INSATIS- FACTORIO	REGULAR	SATISFACTORIO	ALTAMENTE SATISFAC

COMENTARIOS:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Empty box for conclusions and recommendations.

CONCEPTO	INSATIS- FACTORIO	REGULAR	SATISFACTORIO	ALTAMENTE SATISFAC
o CAPACIDAD PARA CUBRIR EL PUESTO				

ADMISION DE PERSONAL

Empty box for admission of personnel.

REPORTE CONFIDENCIAL DE EXAMENES PSICOTECNICOS

FECHA: _____

NOMBRE		EDAD	
ESTADO CIVIL		ESCOLARIDAD	
EXPERIENCIA EN EL AREA			
PUESTO QUE SOLICITA			

CONCEPTO	INSATIS- FACTORIA	REGULAR	SATISFACTORIA	ALTAMENTE SATISFAC.
• ATENCION Y CONCENTRACION				
• MEMORIA				
• CAPAC. PARA TAREAS RUTINARIAS Y PRECISAS				
• CAPACIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES				
• PLANEACION Y ORGANIZACION				
• HABILIDAD VERBAL				
• CAPACIDAD DE APRENDIZAJE				
• OTROS				
COMENTARIOS:				

FACTORES DE PERSONALIDAD RELACIONADOS CON EL TRABAJO

CONCEPTO	INSATIS- FACTORIO	REGULAR	SATISFACTORIO	ALTAMENTE SATISFAC
• DINAMISMO				
• COLABORACION				
• SEGURIDAD EN SI MISMO				
• INICIATIVA				
• RESPONSABILIDAD				
• ORDEN				
• TOMA DE DECISIONES				
• MOTIVACION				
• CAP. DE ESTABLEC. RELS. INTERPERSON.				
• PERSEVERANCIA				
• OTROS				
COMENTARIOS:				

NOMBRE _____

PUESTO _____

AREA INTELLECTUAL

NIVEL MEDIO

COCIENTE INTELLECTUAL	70	80	90	100	110	120	130
	INFERIOR	INF. AL T.M.	TERMINO	MEDIO	SUP. AL T. M.	SUPERIOR	
RAZONAMIENTO ABSTRACTO							
CAPACIDAD DE JUICIO							
ORGANIZACION Y PLANEACION							
ATENCION Y OBSERVACION							
DISCERNIMIENTO							
APRENDIZAJE INMEDIATO							

AREA EMOCIONAL

IMAGEN Y VALORACION PROPIA	POBRE	ADECUADA	SOBRE VALORADA
ADAPTACION AL MEDIO	POBRE	REGULAR	MUY BUENA
MANEJO DE SITUACIONES CONFLICTIVAS	FUERA DE LA REALIDAD		BASADO EN LA REALIDAD

RELACIONES INTERPERSONALES

ACTITUD HACIA LA AUTORIDAD	RECHAZA	SE REBELA	CONFUSION	ACEPTA POR CONVENIENCIA	RESPECTA Y ACEPTA
ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS	NO COOPERA	INDIFERENTE	COOPERA POR CONVENIENCIA	RESPECTA	COOPERATIVO

AREA LABORAL

NIVEL DE ACTIVIDAD EN SU TRABAJO	LENTO	ADECUADO	RAPIDO
INTERES POR EL TRABAJO A DESARROLLAR	NO EXISTE	INADECUADO	ADECUADO
PREFERENCIA POR TRABAJO	AUTONOMO		EN GRUPO
TIPO DE TRABAJO	TEORICO		PRACTICO
	ROUTINARIO		CREATIVO *

EL CANDIDATO SE CONSIDERA

APTO.

ACEPTABLE CON RESERVAS

NO APTO

OBSERVACIONES A LA VUELTA

REPORTE HECHO POR _____

**REGISTRO INTERNO
POST-ENTREVISTA**

No	PRESENTADO A:	EMPRESA	PUESTO	FECHA	MOTIVO DE NO ACEPTACION
1					
2					
3					
4					

DERIVADO A:

1					
2					

ENTREVISTA INICIAL DE SELECCION.

Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____

TIPO DE EXPERIENCIA				
No posee ninguna experiencia en el puesto	Posee un poco de experiencia. Requiere de entrenamiento amplio	Posee buena experiencia. Con un entrenamiento corto sería suficiente.	Muy buena experiencia. Requerirá de ayuda tan sólo para adaptarse a métodos especiales de la Compañía	Excelente experiencia, puede aportar buenos conocimientos prácticos adquiridos.
NIVEL DE CONOCIMIENTOS				
No posee los conocimientos mínimos necesarios.	No posee los conocimientos necesarios.	Posee los conocimientos necesarios.	Posee los conocimientos necesarios y otros relacionados con el puesto.	Tiene especialización en la materia.
INTERES EN EL PUESTO				
No tiene necesidad de empleo. Lo solicita por tener en la Compañía algunos amigos.	Ayudarse económicamente en sus gastos personales.	Desea trabajar para sostener su familia y gastos personales	Necesita el empleo, como medio de progreso (estudios, económico, etc.) y ayuda a su familia.	Ve en la Compañía posibilidad de progreso económico y desarrollo dentro de su especialidad. Necesita el empleo.
ESTABILIDAD LABORAL				
Cambia constantemente de empleo sin motivos suficientes.	Cambia seguida de empleo dejándose llevar por alertas inseguras. No siempre ha mejorado en sus cambios.	Ha cambiado para mejorar. Estabilidad limitada.	Permanencia promedio de dos años en sus empleos. Sus cambios son razonables y en todos ha mejorado.	Permanencia promedio de 1 año en sus empleos. Por ofrecerle estos beneficios no sólo económicos sino de desarrollo de campo y acción.
MOTIVACION ECONOMICA				
No sabe si existen vacantes, viene a ver posibilidades.	Alguien le dijo que existía la vacante, y viene a ver posibilidades de ocuparla.	Sabe que existe el puesto y cree tener los conocimientos necesarios.	Conoce exactamente del puesto que se trata y posee los requisitos para ocuparlo.	Conoce la Compañía y sus sistemas de personal, sabe que existe un puesto de su especialidad y posee los requisitos necesarios.
OPINION DE EMPLEOS ANTERIORES				
Se expresa mal de todas las Compañías y jefes con quienes ha trabajado.	Tiene expresiones en contra de sus ex-jefes, no así de los empresas donde ha trabajado.	Se expresa bien de sus jefes y empleos anteriores en general. Dejó sus empleos porque ya no ofrecían posibilidades de progreso.	Se expresa bien de sus jefes y empresas anteriores. Disculpa errores de los mismos como naturales.	Excelente opinión de todos sus jefes y empresas con quienes ha trabajado con anterioridad.
ACTITUD SOCIAL				
Reservado. No es posible establecer "rapport" buena relación, reticente a aceptar nuevas situaciones.	Difícil establecer "rapport", una vez establecida, la entrevista es cordial, dificultad para adaptarse a nuevas situaciones.	Adecuada adaptabilidad para proporcionar los datos necesarios y aceptar nuevas situaciones.	Facilidad para establecer "rapport", capta situaciones nuevas y se adapta adecuadamente a ellas.	De inmediato establece corriente amistosa. Facilidades para captar con detalles y adaptarse a situaciones nuevas.
ASPECTO GENERAL				
Franco desagradoable.	Un poco desaseada. Sus expresiones y comportamiento no son siempre adecuados.	Buena presentación, adecuada comportamiento, no sobreesfuerzo.	Buen gusto en el vestir. Moderado y cortés en sus expresiones y comportamiento.	Su forma de expresar, vestir y comportarse causa excelente impresión a quien lo trata.

Sueldo que solicita \$ _____

Para que otro puesto lo cree adecuado: _____

Entrevistó: _____

GUIA

1.-APARIENCIA PERSONAL 2.-PRESENTACION 3.-EXPERIENCIA 4.-ESCOLARIDAD 5.-AGILIDAD MENTAL 6.-HABILIDAD PARA RELACIONARSE 7.-INTERES OCUPACIONAL 8.-CONCLUSIONES (Especificar el porqué se rechaza o se acepta y/o en qué área se recomienda).

COMENTARIOS. Anote aquí cualquier punto que no este incluido en el otro lado de la hoja.

LA ENTREVISTA

- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6.
 - 7.
 - 8.
1. Lleve a cabo la entrevista en un lugar cómodo y apropiado.
 2. Indique no ser interrumpido durante la reunión, incluso por teléfono, presentese a sí mismo de una manera atenta.
 3. Inicie la entrevista con un comentario ajeno al trabajo, y defina junto con la persona entrevistada, el tiempo que se va a dedicar a esa reunión.
 4. Mantenga un ambiente informal y cordial.
 5. Limite a solicitar información de tal manera que las respuestas no sean un "SI" o un "NO", para que el solicitante hable más durante la primera parte de la entrevista, útilice: POR QUE, QUE, QUIEN, CUANDO, COMO Y DONDE.
 6. Recabados los datos sobre la experiencia, antecedentes de estudios, etc., de usted la información solicitada por el candidato sobre el puesto vacante y sobre la compañía en general.
 7. Termine la reunión ajustándose siempre al tiempo que previamente ha planeado de acuerdo con el solicitante.
 - 8.

NOMBRE _____

PUESTO _____

FECHA _____

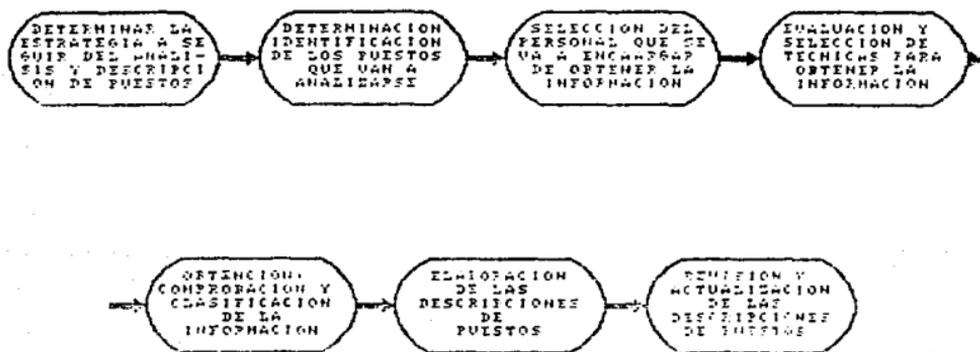
EN PRESENCIA DEL ENTREVISTADO USE EL OTRO LADO, ÉSTA CARA DEBERA LLENARLA INMEDIATAMENTE DESPUES DE LA ENTREVISTA.

1. PRESENTACION	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.
2. APARIENCIA PERSONAL	Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente
3. EXPERIENCIA	No tiene ninguna, no ha trabajado.	Tiene conocimientos mínimos, casi nulos	Tiene cierta experiencia no desarrollada. Ha desempeñado trabajos diversos.	Se ha dedicado de lleno a un mismo trabajo, lo conoce bien	Es un verdadero especialista. Ha contribuido al desarrollo de su especialidad.
4. ESCOLARIDAD	Por debajo de bases aceptables.	Con capacidad para mejorar	Escolaridad aceptable, para el puesto.	Buena escolaridad termino sus estudios	Escolaridad excelente. Estudios de postgrado.
5. AGILIDAD MENTAL	Ideas rudimentarias, hace esfuerzo para mantener una conversación sencilla	Vocabulario limitado, puede expresar ideas simples, directas, pero no las hace interesantes.	Vocabulario popular, puede expresar ideas sin hacerlas interesantes.	Transmite sus ideas con fluidez, entabla una comunicación dinámica.	Da la información suficiente sobre cada punto en forma clara y precisa, casi sin intervención del entrevistador.
6. HABILIDAD PARA RELACIONARSE	Hostil y rudo, expresiones y actuaciones exageradas.	Común, no impresiona a nadie.	Pocas deficiencias de personalidad. No es desagradable.	Amistoso, maneras agradables, adaptable.	Excepcionalmente agradable. Simpatía atrayente.
7. INTERES OCUPACIONAL	No tiene ninguno dice poder trabajar en cualquier cosa.	Tiene poco interés por determinada actividad.	Dice desea 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.
8. CONCLUSIONES	Rechazo	Aceptable con reservas (motivo)	Podría ser útil en otra área (especifique)	Buen elemento aplicarse pruebas psicométricas.	Llena sobradamente los requerimientos.

ENTREVISTADO POR _____

FIRMA _____

ANALISIS DE PUESTOS PROCESO



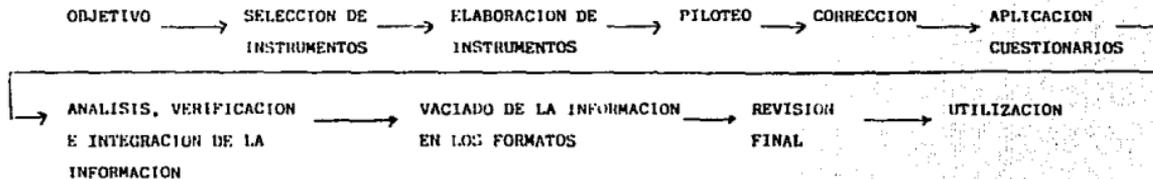
ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

OBJETIVO:

OBTENER EL ANALISIS Y DESCRIPCION DE CADA UNO DE DE LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACION CON LA FINALIDAD DE UTILIZAR LA INFORMACION EN LOS DIFERENTES PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS LO CUAL PERMITA CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:

UTILIDAD: PARA LOGRAR Y CONTRIBUIR EN EL LOGRO DE NUESTROS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES ES NECESARIO ESTABLECER CUALES SON LOS PUESTOS EXISTENTES Y CUALES LOS DE POSIBLE CREACION, DEFINIR LAS LINEAS DE AUTORIDAD, OBJETIVOS, FUNCIONES Y ACTIVIDADES; REQUERIMIENTOS DE CADA UNO DE LOS PUESTOS CON LA FINALIDAD DE QUE LOS OCUPANTES DE LOS MISMOS DESARROLLEN CON EXITO SUS FUNCIONES Y ANALIZAR LAS CONDICIONES AMBIENTALES Y SOCIALES EN LAS QUE SE ENCUENTRA ENCLAVADO EL PUESTO.

PROCESO DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS:



PROGRAMA DE ACCION**1) SELECCION DE INSTRUMENTOS:**

LA INFORMACION A OBTENER PERMITIRA LA UTILIZACION DE CUESTIONARIOS, ENTREVISTAS, RESPORTES DIARIOS DE ACTIVIDADES Y OBSERVACION DIRECTA.

LOS CUESTIONARIOS PRESENTAN PREGUNTAS ABIERTAS , CERRADAS Y DE OPCION MULTIPLE.

LAS ENTREVISTAS SON DIRIGIDAS EN FUNCION DEL CUESTIONARIO Y SE UTILIZARA CUANDO LA INFORMACION OBTENIDA A TRAVES DEL CUESTIONARIO SEA DEFICIENTE O REQUIERA DE ALGUNA ACLARACION. SE REALIZARA AL PERSONAL DIRECTAMENTE Y/O AL JEFE INMEDIATO.

OBSERVACION DIRECTA. CON EL FIN DE QUE LA INFORMACION QUE SE OBTENGA SEA LO MAS COMPLETA Y VERAZ POSIBLE EN LOS CASOS QUE AMERITE SE REALIZARA LA OBSERVACION EN FORMA DIRECTA.

REPORTE DE ACTIVIDADES DIARIAS. SE REVISARAN LOS REPORTES DE ACTIVIDADES SEGUN LOS DIFERENTES PUESTOS CON EL FIN DE OBTENER LAS ACTIVIDADES DE LOS MISMOS EN FORMA COMPLETA Y VERAZ.

2) ELABORACION DE INSTRUMENTOS:

EL CUESTIONARIO CONTEMPLA VARIAS AREAS: INSTRUCCIONES, UBICACION DEL PUESTO Y DATOS GENERALES; ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES Y REQUERIMIENTOS:

3) PILOTEO:

SE TOMARA UNA MUESTRA AL AZAR PARA LA APLICACION DEL PRECUESTIONARIO CON EL FIN DE EVALUAR LA COMPRESION DE LAS PREGUNTAS Y TIEMPO DE REALIZACION.

4) CORRECCION:

SE REALIZARAN LAS CORRECCIONES PERTINENTES AL CUESTIONARIO.

5) APLICACION DEL CUESTIONARIO FINAL:

SE ELIGIRAN A TRABAJADORES CON MAYOR EXPERIENCIA CONSIDERANDO FACTORES COMO ANTIGUEDAD EN EL PUESTO EXPERIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MISMO.

SE EXPLICARA PRIMERAMENTE CUAL ES LA FINALIDAD DEL ESTUDIO Y SU IMPORTANCIA HACIENDO ENFASIS DE QUE LO QUE NOS INTERESA ES ANALIZAR EL PUESTO NO A LA PERSONA QUE LO DESEMPEÑA.

SE ACLARARAN LAS DUDAS SURGIDAS POR LOS PARTICIPANTES.

TIEMPO DE DURACION APROXIMADA: 60 MINUTOS.

6) RECOPIACION, VERIFICACION E INTEGRACION DE LA INFORMACION:

LA INFORMACION SE VERIFICARA A TRAVEZ DE LAS ENTREVISTAS, OBSERVACION DIRECTA Y REPORTE DE ACTIVIDADES DIARIAS CON EL FIN DE OBTENER LA INFORMACION PERTINENTE DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO, FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

7) VACIADO DE LA INFORMACION:

LA INFORMACION OBTENIDA A TRAVEZ DE LOS DIFERENTES INSTRUMENTOS SERA CONDENSADA EN EL FORMATO DE LAS DESCRIPCIONES PREVIAMENTE ELABORADO.

8) REVISION DE LAS DESCRIPCIONES:

LAS DESCRIPCIONES SERAN REVISADAS POR EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR Y EL DIRECTOR GENERAL QUIENES DARAN LA RESPECTIVA AUTORIZACION.

9) ANALISIS DE LA INFORMACION:

DE ACUERDO A TODA LA INFORMACION OBTENIDA A TRAVEZ DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS SE REALIZARA UN ANALISIS DE CADA UNA DE LAS AREAS ESTUDIADAS CON EL FIN DE SER APLICADAS A LOS DIFERENTES PROCESOS DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA, POR EJEMPLO:

- = PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
 - = PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
 - = CAPACITACION Y DESARROLLO
 - = EVALUACION DEL DESEMPEÑO
 - = SISTEMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL
 - = SISTEMAS DE INCENTIVOS
 - = SISTEMAS DE SUELDOS Y SALARIOS
- ENTRE OTROS.

SE SUGIERE QUE CADA 6 MESES SE REALICE UNA REVISION DE CADA UNA DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

CRONOGRAMA.

SELECCION Y
ELAB. DE INSTR.

PILOTEO

CORRECCION

APLIC. DE CUESTI.

ANAL. Y VERIFICACION

DESC. DE PUESTOS

REVISION FINAL

UTILIZACION

1 2 3 4 5 6 8 9 10 11 12 13 15 16 17 18 19 20 22 23 24 25 26

(116:1)





Sonora Textil, S.A. de C.V.

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

Lea cuidadosamente todo el cuestionario, antes de contestarlo. Por favor no deje preguntas en blanco y responda con la mayor precisión posible. En algunos de ellos no se aplica a su trabajo no la deje en blanco, conteste "NO".

Con este cuestionario se pretende obtener información con respecto a la tarea que se realiza, por lo que son importantes sus respuestas.

GRACIAS POR SU COLABORACION.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL
1990.

UBICACION DEL PUESTO Y DATOS GENERALES.

Fecha _____
Titulo del Puesto _____ Departamento _____
Nombre del Titular _____ Ubicacion _____
Puesto del Jefe Inmediato _____
Analista _____

d) Sobre dinero (cantidad en pesos sobre la que incide su puesto) _____

e) Sobre personal (número total de subordinados directos e indirectos) _____

2. En su puesto opera alguna máquina o equipo: Si _____ No _____

Si es así, indique el nombre, clase y frecuencia con la que se emplea: Nombre _____ Tipo _____

Eventualmente _____ Frecuentemente _____ Regularmente _____ Siempre _____

3. Indique los tipos de relaciones que implica su trabajo.

____ Poco o ningún contacto, ^(Marque con una X) excepto con los compañeros y jefes inmediatos.

____ Contactos informales limitados al interior del departamento.

____ Contacto con otros departamentos para dar y recibir información.

Cuales y para que? _____

____ Contacto frecuente con los superiores respecto a asuntos que requieren aclaración o atención.

Cuales y para que? _____

Contacto con clientes y demás personas del exterior.
Con quiénes y para qué? _____

 Supervisión dada y recibida.

(Marque con una X)

a) Debe de tomar decisiones o resolver problemas:
Especifique de que tipo _____

Si _____ No _____

b) Qué decisiones tiene que consultar con su jefe inmediato? _____

c) Qué decisiones se reserva usted? _____

d) Cómo es supervisado su trabajo? _____

e) Cómo supervisa el trabajo de sus subordinados? _____

5. Escriba los títulos de los puestos que tiene a su cargo.

6. Propósito general de cada uno de los puestos que tiene a su cargo.

Puesto _____

Puesto _____

7. Número de empleados en cada puesto.

Puesto	Número
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

8. Señale las condiciones físicas en el área que tiene a su cargo.

- Ruido Solo para Supervisores Frio
 Humedad Vibración Poco ventilado
 Otros (especifique) Calor

9. Señale los conocimientos que se requieren para realizar el trabajo.

- (Marque con una X)
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Aritmética elemental | <input type="checkbox"/> Aspectos Legales |
| <input type="checkbox"/> Archivar | <input type="checkbox"/> Computación |
| <input type="checkbox"/> Contabilidad | <input type="checkbox"/> Control de inventarios |
| <input type="checkbox"/> Electricidad elemental | <input type="checkbox"/> Electrónica elemental |
| <input type="checkbox"/> Funcionamiento de maquinaria y equipo | <input type="checkbox"/> Ingeniería Industrial |
| <input type="checkbox"/> Manejo y uso de herramientas | <input type="checkbox"/> Mecanografía |
| <input type="checkbox"/> Manejo de instrumentos de medición | <input type="checkbox"/> Taquigrafía |
| <input type="checkbox"/> Otros (especifique) | |
- _____

10. Señale las habilidades que requiere el puesto.

(Marque con una X)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Comunicación | <input type="checkbox"/> Creatividad |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa | <input type="checkbox"/> Liderazgo |
| <input type="checkbox"/> Manejo de grupos | <input type="checkbox"/> Organización del trabajo |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidad | <input type="checkbox"/> Tomar decisiones |
| <input type="checkbox"/> Trabajar en equipo | <input type="checkbox"/> Otras (especifique) |

11. Experiencia.

Indique el tiempo que se requiere para desempeñar el puesto eficientemente.

OBSERVACIONES: Escriba cualquier información adicional que crea que puede contribuir a la descripción o comprensión de los deberes de su puesto.



POLY BAG

S.A. DE C.V.

1.A

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES.

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD OBTENER INFORMACION CON RESPECTO A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA, POR LO QUE SON IMPORTANTES SUS RESPUESTAS.

LEA CADA PREGUNTA ANTES DE CONTESTARLA, POR FAVOR NO DEJE NINGUNA EN BLANCO Y RESPONDA CON LA MAYOR PRECISION POSIBLE.

SI ALGUNA DE LAS PREGUNTAS NO SE APLICA A SU TRABAJO NO LA DEJE EN BLANCO CONTESTE " NO ".

GRACIAS POR SU COLABORACION

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
1991.

I. UBICACION DEL PUESTO Y DATOS GENERALES.

FECHA _____ DEPARTAMENTO _____ PUESTO _____
NOMBRE _____ EDAD _____ ESTADO CIVIL _____
ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: AÑOS _____ MESES _____ DÍAS _____ HORARIO _____
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO _____



POLY BAG

S. A. DE C. V.

4.A

IV. REQUERIMIENTOS.

A.) EN SU PUESTO OPERA ALGUNA MAQUINA O EQUIPO (SEÑALE CON UNA " X ")

SI _____ NO _____

SI CONTESTO AFIRMATIVAMENTE INDICUE EL NOMBRE, TIPO Y FRECUENCIA
CON LA QUE SE EMPLEA.

NOMBRE _____ TIPO _____
EVENTUALMENTE _____ FRECUENTEMENTE _____ SIEMPRE _____

B) EXPERIENCIA.

ANOTE SI PARA EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO SE REQUIERE DE EXPERIENCIA.

(SEÑALE CON UNA " X ").

FUERA DE LA EMPRESA _____ TIEMPO MINIMO _____

DENTRO DE LA EMPRESA _____ TIEMPO MINIMO _____

ESPECIFIQUE EN QUE ASPECTOS:

C) CAPACITACION.

PARA EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO REQUIERE DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

(SEÑALE CON UNA " X ")

SI _____ NO _____

SI CONTESTO AFIRMATIVAMENTE ESPECIFIQUE EN QUE ASPECTOS:

CONOCIMIENTOS TECNICOS: (CUALES) _____

CONOCIMIENTOS TEORICOS (CUALES) _____

CONOCIMIENTOS DE SUPERVISION (CUALES) _____



POLY BAG

S. A. DE C. V.

5.A

D. RELACIONES DEL PUESTO.

SEÑALE CON UNA " X " SI MANTIENE:

NINGUN CONTACTO

CONTACTOS LIMITADOS AL INTERIOR DEL DEPARTAMENTO.

CONTACTOS CON OTROS DEPARTAMENTOS PARA DAR Y RECIBIR INFORMACION.
CUALES Y PARA QUE (ESPECIFIQUE).

CONTACTO FRECUENTE CON LOS SUPERIORES RESPECTO A ASUNTOS QUE REQUIEREN DE ACLARACION Y/O ATENCION.
CUALES Y PARA QUE (ESPECIFIQUE).

CONTACTO CON CLIENTES Y DEMAS PERSONAS DEL EXTERIOR
CON QUIENES Y PARA QUE (ESPECIFIQUE)

E. SUPERVISION DADA Y RECIBIDA.

(MARQUE CON UNA " X " .)

a) SI EL PUESTO REQUIERE TOMAR DECISIONES O RESOLVER PROBLEMAS

SI NO

EN EL CASO DE QUE SU RESPUESTA HAYA SIDO AFIRMATIVA MENCIONE EN QUE CASOS.



POLY BAG

S. A. DE C. V.

6.A

b) QUE DECISIONES TIENE QUE CONSULTAR CON SU JEFE INMEDIATO.

ESPECIFIQUE: _____

c) COMO ES SUPERVISADO SU TRABAJO (ANOTE SI ES POR CANTIDAD, CALIDAD, TIEMPO, ETC.)

ESPECIFIQUE: _____

G. CONDICIONES DE TRABAJO.

EL AMBIENTE DEL AREA DONDE DESARROLLA SU PUESTO ES: (SEÑALE CON UNA " X ")

	PESIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
RESUMIDO	_____	_____	_____	_____
HUMEDO	_____	_____	_____	_____
FRIO	_____	_____	_____	_____
CAJOR	_____	_____	_____	_____
POCO VENTILADO	_____	_____	_____	_____
POLVOSO	_____	_____	_____	_____
LIMPIO	_____	_____	_____	_____
OTROS (ESPECIFIQUE)	_____	_____	_____	_____

b) SEÑALE CON UNA " X " LA POSICION EN QUE DESARROLLA SU PUESTO Y FRECUENCIA.

	100%	75%	50%	25%	EVENTUALMENTE
DE PIE	_____	_____	_____	_____	_____
SENTADO	_____	_____	_____	_____	_____
CAMINANDO	_____	_____	_____	_____	_____
UTILIZA ALGUN VEHICULO	_____	_____	_____	_____	_____
OTRO (ESPECIFIQUE)	_____	_____	_____	_____	_____



POLY BAG

S. A. DE C. V.

7.A

c) RIESGOS

ANOTE CON UNA " X " LA PROBABILIDAD QUE TIENE EL PUESTO DE SUFRIR UN ACCIDENTE DE TRABAJO.

	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	REMOTA*
CAIDAS	_____	_____	_____	_____
CORTADAS	_____	_____	_____	_____
CHOQUES ELECTRICOS	_____	_____	_____	_____
GOLPES	_____	_____	_____	_____
MACHUCONES	_____	_____	_____	_____
QUEMADURAS	_____	_____	_____	_____
OTROS (ESPECIFIQUE)	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

d) CONOCIMIENTOS QUE SE REQUIEREN PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO:

(MARQUE CON UNA " X ")

_____	ARITMETICA ELEMENTAL
_____	FUNCIONAMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO
_____	ELECTRICIDAD ELEMENTAL
_____	MANEJO Y USO DE HERRAMIENTAS
_____	MANEJO DE INSTRUMENTOS DE MEDICION (CALIBRADORES, DENSIMETRO, FLEXOMETRO).
_____	ELECTRONICA ELEMENTAL
_____	CONOCIMIENTOS EN MAQUINAS DE EXTRUSION, BOLSEO, PELETIZADO E IMPRESION
_____	COMPUTACION
_____	CONTROL DE INVENTARIOS
_____	MAQUINAS DE OFICINAS
_____	MECANOGRAFIA
_____	TAQUIGRAFIA
_____	ADMINISTRACION (CONTABILIDAD, FINANZAS)
_____	ARCHIVO



POLY BAG

S A. DE C. V.

8.A.

_____ HERRERIA

_____ PLOMERIA

OTROS (ESPECIFIQUE) _____

e) SEÑALE LAS HABILIDADES QUE REQUIERE EL PUESTO:

_____ COMUNICACION

_____ CREATIVIDAD

_____ INICIATIVA

_____ LIDERAZGO

_____ MANEJO DE GRUPOS

_____ ORGANIZACION DEL TRABAJO

_____ RESPONSABILIDAD

_____ TRABAJAR EN EQUIPO

_____ TOMA DE DECISIONES

OTRAS (ESPECIFIQUE) _____

f) INDIQUE EL TIEMPO QUE SE REQUIERE PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO EFICIENTEMENTE
(SEÑALE CON UNA " X ")

_____ O A 3 MESES

_____ 3 A 6 MESES

_____ 6 A 9 MESES

_____ MAS DE 12 MESES

ESPECIFIQUE POR QUE _____

OBSERVACIONES: ANOTE CUALQUIER INFORMACION ADICIONAL QUE CREA UD. QUE CONTRIBUYA A LA DESCRIPCION DE LOS DEBERES DE SU PUESTO.

ANALISTA:

REVISOR:

LAO CHIEM 26 COLPENSIA T 1130 NEX 20.000 099 4259 099 065 527 4759



Sonora Textil S.A. de C.U.

DESCRIPCION DEL PUESTO

IDENTIFICACION Y UBICACION DEL PUESTO

T I T U L O : _____

D E P A R T A M E N T O : _____

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: _____

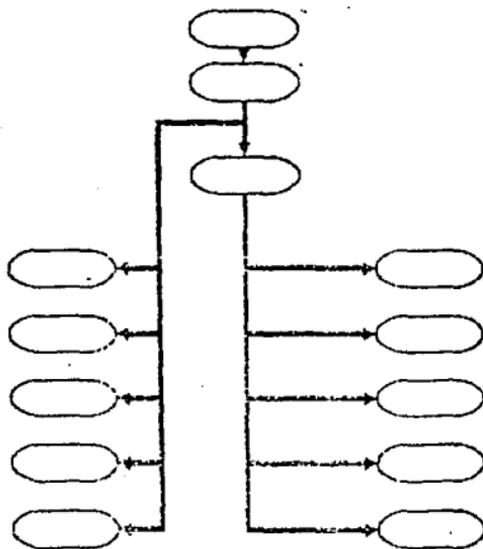
U B I C A C I O N : _____

N DE EMPLEADOS EN EL PUESTO: _____

F E C H A : _____

A N A L I S T A : _____

ORGANIGRAMA



PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES

CONDICIONES DEL ENTORNO DEL PUESTO

**ESPECIFICACIONES O REQUERIMIENTOS
DEL PUESTO**

**IMPACTO DEL PUESTO SOBRE LOS
RESULTADOS DE LA ORGANIZACION**

APROBACIONES

TITULAR DEL PUESTO: _____

JEFE INMEDIATO: _____

OBSERVACIONES



POLY BAG

S. A. DE C. V.

DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

TITULO DEL PUESTO	DEPARTAMENTO
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	NUMERO DE EMPLEADOS EN EL PUESTO

REPORTA A	UBICACION DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA
PUESTOS QUE LE REPORTAN	
AL MISMO NIVEL QUE	

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

DESCRIPCION GENERICA

Sonora Textil S.A. de C.U.

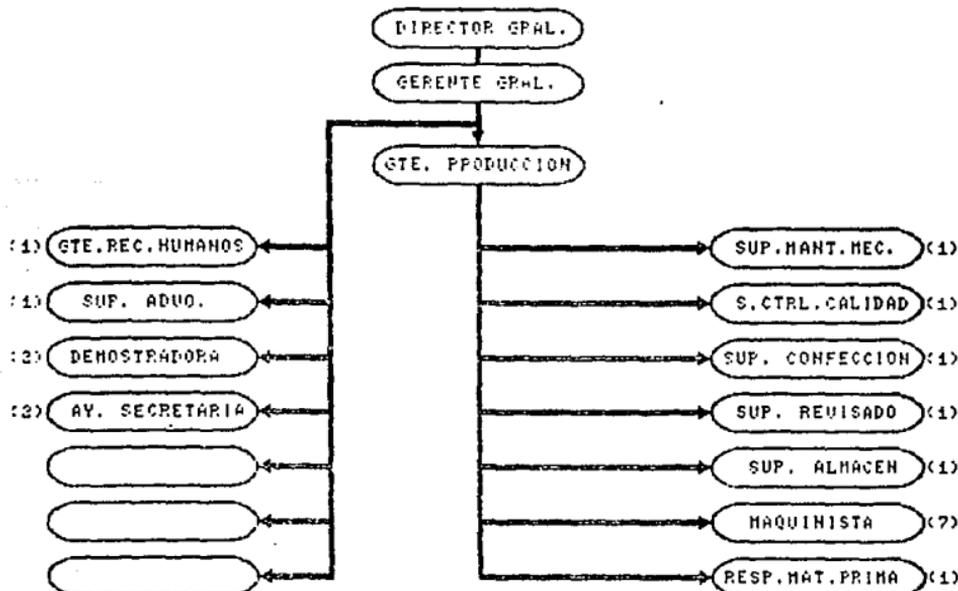
DESCRIPCION DEL PUESTO

IDENTIFICACION Y UBICACION DEL PUESTO

T I T U L O : GERENTE DE PRODUCCION
DEPARTAMENTO : PRODUCCION
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL
U B I C A C I O N : PALEPNO # 15
N DE EMPLEADOS EN EL PUESTO: UNO

F E C H A : ENERO DE 1991
A N A L I S T A :

ORGANIGRAMA



PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS OPERACIONES PRODUCTIVAS DE LA EMPRESA MEDIANTE LA OPTIMIZACION DE RECURSOS CON EL FIN DE LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS POR LA GERENCIA GENERAL CON EL MENOR COSTO DE PRODUCCION Y DE ACUERDO A LOS ESTANDARES DE CALIDAD REQUERIDOS

RESPONSABILIDADES

- VERIFICA Y CONTROLA EL SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS Y REFACCIONES CON EL FIN DE MANTENER LAS EXISTENCIAS Y DAR CONTINUIDAD AL PROCESO PRODUCTIVO.
- CONTROLA Y SUPERVISA QUE SE CUMPLAN LOS REQUERIMIENTOS DE CALIDAD EN LAS DIFERENTES ETAPAS DEL PROCESO PRODUCTIVO CON EL FIN DE OFRECER UN PRODUCTO DE ACUERDO A LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS.
- PLANEA Y CONTROLA EL ADECUADO MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO CON EL FIN DE QUE LA PRODUCCION CUMPLA CON LOS ESTANDARES DE CANTIDAD Y CALIDAD ESTABLECIDOS DISMINUIR AL MAXIMO EL DESPERDICIO Y PROLONGAR LA VIDA UTIL DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO.
- PLANEA E IMPLEMENTA INCENTIVOS, ASI COMO, EQUIPOS DE TRABAJO EN LOS DIVERSOS PROCESOS DE MANUFACTURA CON EL FIN DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.
- REALIZA REUNIONES PERIODICAS CON LOS SUPERVISORES CON EL OBJETO DE ANALIZAR, EVALUAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS PRESENTADOS EN LAS DIFERENTES AREAS PRODUCTIVAS.
- CAPACITA AL PERSONAL A SU CARGO EN LO REFERENTE A ASPECTOS TECNICOS CON EL FIN DE CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL AREA PRODUCTIVA.
- COORDINA Y VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LA PLANTA PARA EVITAR ACCIDENTES Y ENFERMEDADES DE TRABAJO.

CONDICIONES DEL ENTORNO DEL PUESTO

- MANTIENE CONTACTO FRECUENTE CON EL DIRECTOR GENERAL, GERENTE GENERAL Y GERENTE DE RECURSOS HUMANOS CON EL FIN DE ANALIZAR, COORDINAR Y EVALUAR LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS DEL AREA PRODUCTIVA, CONTACTO ESTERNO CON PROVEEDORES Y ASESORES PARA LA OBTENCION DE MATERIA PRIMA Y CONTAR CON ASESORIA QUE CONTRIBUYA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL AREA.
- TOMA DECISIONES EN LO REFERENTE AL CONTROL DE PRODUCCION EN FUNCION DE LAS EXISTENCIAS Y DEMANDA, ADQUISICION Y SUMINISTRO DE MATERIA PRIMA Y REFACCIONES Y CON RESPECTO A REPARACIONES Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO, DEBE CONSULTAR CON EL JEFE INMEDIATO PROBLEMAS RELATIVOS A CALIDAD Y PRESUPUESTOS PARA EL AREA.
- EL PUESTO ES SUPERVISADO EN FUNCION DE LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS, CONTROL DE COSTOS E INCREMENTOS EN LA PRODUCTIVIDAD, EL TRABAJO DE LOS SUBORDINADOS SE EVALUA EN LA MEDIDA EN QUE CUMPLEN LOS OBJETIVOS DEL AREA A SU CARGO.
- EL PUESTO SE DESARROLLA EN UN AMBIENTE FISICO HUMEDO, EXTREMO Y CON RUIDO CONSTANTE.

REQUERIMIENTOS O ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- EL PUESTO REQUIERE QUE EL TITULAR DEL MISMO CUENTE CON ESTUDIOS DE INGENIERIA TEXTIL O INDUSTRIAL Y COMPUTACION Y UNA EXPERIENCIA DE MÍNIMO 3 AÑOS.
- SE REQUIERE QUE EL TITULAR CUENTE CON HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS TALES COMO DE COMUNICACION, CREATIVIDAD, INICIATIVA, LIDERAZGO, MANEJO DE GRUPOS, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, RESPONSABILIDAD, TOMA DE DECISIONES Y TRABAJAR EN EQUIPO.

IMPACTO DEL PUESTO SOBRE LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACION

- NUMERO DE PERSONAL SUBORDINADO DIRECTO: 13
- NUMERO DE PERSONAL SUBORDINADO INDIRECTO: 31
- COSTOS DE PRODUCCION (1990):
- COSTOS DE MATERIA PRIMA (1990):
- VOLUMEN DE PRODUCCION (1990):
- RESPONSABILIDAD SOBRE MAQUINARIA Y EQUIPO (VALOR):

APROBACIONES

TITULAR DEL PUESTO : _____
JEFE INMEDIATO : _____
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS : _____

Sonora Textil S.A. de C.U.

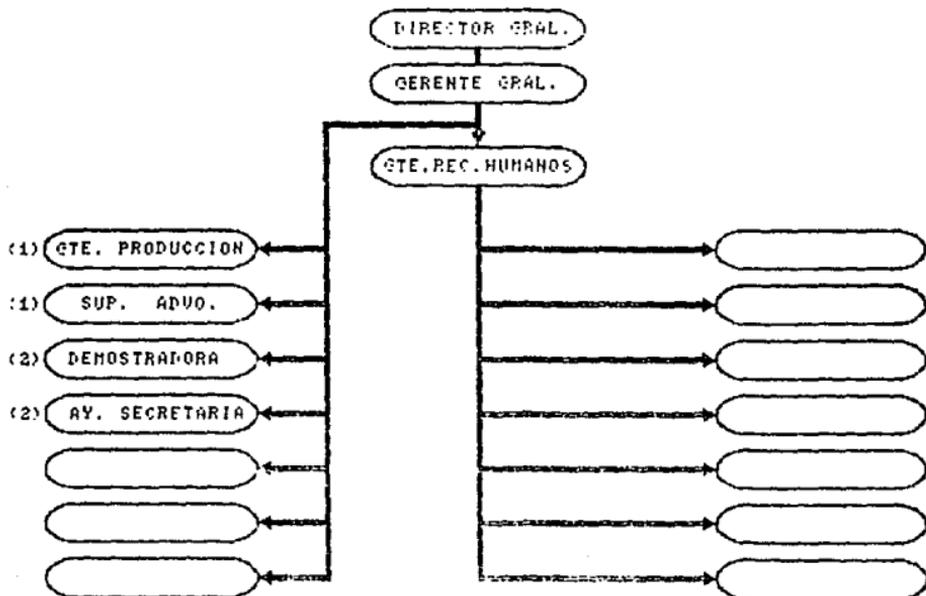
DESCRIPCION DEL PUESTO

IDENTIFICACION Y UBICACION DEL PUESTO

T I T U L O : GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO : RECURSOS HUMANOS
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO : GERENTE GENERAL
U B I C A C I O N : PALERMO # 15
N DE EMPLEADOS EN EL PUESTO : UNO

F E C H A : ENERO DE 1991
A N A L I S T A :

ORGANIGRAMA



PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

PLANEAR, ORGANIZAR, Y DIRIGIR LAS AREAS DE PRODUCCION, RECURSOS HUMANOS, COMERCIALIZACION Y FINANZAS DE LA ORGANIZACION CON EL FIN DE CUMPLIR LAS METAS ORGANIZACIONALES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

RESPONSABILIDADES

- COORDINA Y EVALUA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE CADA AREA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.
- PLANEA, ORGANIZA, DIRIGE Y CONTROLA EL AREA PRODUCTIVA EN LO REFERENTE A LA ADQUISICION DE MAQUINARIA Y EQUIPO, SELECCION DE ARTICULOS A PRODUCIR, ELABORACION Y DETERMINACION DE LOS ESTANDARES DE CALIDAD CON EL FIN DE QUE LOS OBJETIVOS DE CADA AREA SE COORDINEN Y SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.
- PLANEA, ORGANIZA, DIRIGE Y CONTROLA EL AREA DE MERCADOTECHIA CON RESPECTO A PRODUCTOS, EFECTOS, PLAZOS Y PROMOCIONES CON EL FIN DE SER COMPETITIVO, BUSCAR NICHOS DE MERCADO, ETC. ASI COMO LA COORDINACION DE LOS OBJETIVOS DE DIVERSAS AREAS CON LOS DE LAS DIFERENTES AREAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.
- PLANEA, ORGANIZA, DIRIGE Y CONTROLA EL AREA FINANCIERA EN LO REFERENTE A POLITICAS DE CREDITO Y CUBRIMIENTO, RETENCION DE FINANCIAMIENTO, IMPORTACIONES DE MAQUINARIA, EFECTACIONES Y EQUIPO Y ASIGNACION DE RECURSOS PARA LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE QUE LOS OBJETIVOS DE CADA AREA SE COORDINEN Y SE LOGREN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.
- PLANEA, ORGANIZA, DIRIGE Y CONTROLA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS LO REFERENTE A POLITICAS DE CONTRATACION, ASIGNACION DE PUESTOS, CAPACITACION, SUELDOS, SALARIOS E INCENTIVOS CON EL FIN DE QUE LOS OBJETIVOS DE CADA AREA SE COORDINEN Y SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

CONDICIONES DEL ENTORNO DEL PUESTO

- CONTACTO FRECUENTE CON EL DIRECTOR GENERAL PARA CONSULTAR ASUNTOS RELACIONADOS A NIVEL DE POLITICA, MERCADOTECHIA, FINANCIAMIENTO Y RECURSOS HUMANOS.
- CONTACTO EXTERNO CON CLIENTES, PROVEEDORES, INSTITUCIONES FINANCIERAS, ASESORES Y AUTORIDADES.
- LA MAYORIA DE LAS DECISIONES QUE TOQUE EL TITULAR DEL PUESTO DEBE SER CONSULTADAS CON LA DIRECCION GENERAL DE LA EMPRESA.
- EL PUESTO ES EVALUADO EN FUNCION DEL LOGRO DE LAS METAS ORGANIZACIONALES.
- EVALUA EL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS EN FUNCION DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE CADA AREA.
- EL PUESTO SE DESARROLLA EN UN AMBIENTE FISICO EXTREMO Y POCO VENTILADO.

**REQUERIMIENTOS O ESPECIFICACIONES
DEL PUESTO**

- EL PUESTO REQUIERE QUE EL TITULAR DEL MISMO CUENTE CON ESTUDIOS DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION, CONOCIMIENTOS DE COMPUTACION E INGLES Y CON UNA EXPERIENCIA MINIMA DE MAS DE 5 AÑOS.
- SE REQUIERE QUE EL TITULAR CUENTE CON HABILIDADES Y CARACTERISTICAS TALES COMO DE COMUNICACION, DESTREZA CONCEPTUAL, CREATIVIDAD, INICIATIVA, LIDERAZGO, ORGANIZACION DEL TRABAJO, RESPONSABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES.

**IMPACTO DEL PUESTO SOBRE LOS
RESULTADOS DE LA ORGANIZACION**

- NUMERO DE PERSONAL SUBORDINADO DIRECTO: 7
- NUMERO DE PERSONAL SUBORDINADO INDIRECTO: 17
- NUMERO DE PERSONAL TOTAL DE LA EMPRESA: 59
- NUMERO DE PERSONAL A DESTAJO EN LA EMPRESA: 7
- VOLUMEN DE VENTAS (1990):
- VOLUMEN DE PRODUCCION (1990):
- COSTOS DE PRODUCCION (1990):

APROBACIONES

TITULAR DEL PUESTO : _____
JEFE INMEDIATO : _____
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS : _____

Sonora Textil S.A. de C.U.

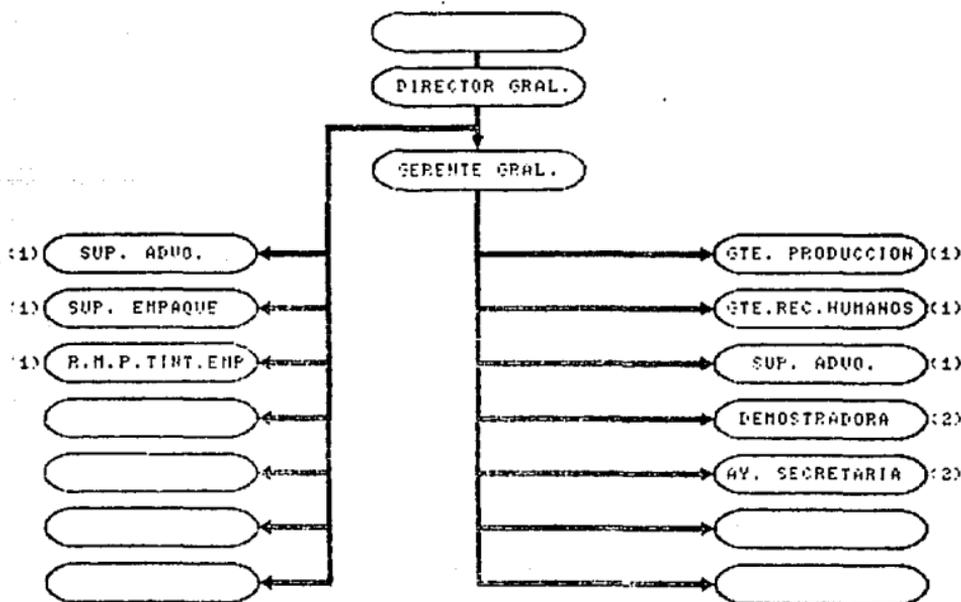
DESCRIPCION DEL PUESTO

IDENTIFICACION Y UBICACION DEL PUESTO

T I T U L O : GERENTE GENERAL
DEPARTAMENTO : DIRECCION GENERAL
PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR GENERAL
U B I C A C I O N : PALEPHO H 15
N DE EMPLEADOS EN EL PUESTO: UNO

F E C H A : ENERO DE 1991
A N A L I S T A :

ORGANIGRAMA



PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CON EL FIN DE MANTENER UN ADECUADO CLIMA LABORAL CON ALTOS ESTANDARES DE PRODUCTIVIDAD PARA CONTRIBUIR ASI AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

RESPONSABILIDADES

- RECLUTA Y SELECCIONA PERSONAL PARA OCUPAR LAS VACANTES EXISTENTES.
- PLANEA, ORGANIZA Y LLEVA A CABO CURSOS DE CAPACITACION CON EL FIN DE CONTAR CON PERSONAL PREPARADO QUE CONTRIBUYA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.
- LLEVA CONTROL DE LA DOCUMENTACION RELACIONADA A PERSONAL CON EL FIN DE CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS LEGALES.
- VERIFICA Y CONTROLA FALTAS, INCAPACIDADES, AUMENTOS DE SALARIO, VACACIONES, AGUINALDO, HORAS EXTRAS E INCENTIVOS POR PRODUCCION CON EL PROPOSITO DE LLEVAR UN CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS.
- RECIBE LAS VISITAS DE INSPECCION Y LLEVA CONTROL DE LAS MISMAS CON EL FIN DE DARLES CONTINUIDAD LEGAL Y ENTABLA LAS SANCIONES CORRESPONDIENTES.
- GENERA ACCIONES PARA EL DESARROLLO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL QUE FAVOREZCA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.
- ELABORA LA NOMINA SEMANALMENTE DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS LEGALES CON EL FIN DE QUE SE LE RETRIBUYA A LOS EMPLEADOS SU TRABAJO DE MANERA JUSTA.

CONDICIONES DEL ENTORNO DEL PUESTO

- MANTIENE CONTACTO FRECUENTE CON EL JEFE GENERAL Y GERENTE DE PRODUCCION PARA COORDINAR Y REALIZAR LAS FUNCIONES DEL PUESTO. RECLUTACION DE PERSONAL PARA CURSOS DE CAPACITACION, HORAS EXTRAS Y HORAS DE PERSONAL. CONTACTO CON EL CENTRO DE CAPACITACION Y ACTES DE ENTRENAMIENTO TEXTIL PARA REALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION ANTE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL CON EL CENTRO PATRONAL EN LO REFERENTE A DOCUMENTACION DEL PERSONAL E INSPECCIONES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA CON INSTRUCTORES EXTERNOS CON EL FIN DE ORGANIZAR CURSOS DE CAPACITACION.
- TOMA DECISIONES EN LO REFERENTE A LA RECLUTACION Y SELECCION DE PERSONAL ORGANIZACION DE CURSOS DE CAPACITACION Y DEFINICION DEL TRABAJO PROPIO. CONSULTA CON EL JEFE INSTRUCTORES DE SALARIOS, HORARIOS DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL Y DEMAS DEPENDENCIAS SUPERIORES.
- EL PUESTO ES SUPERVISADO EN FUNCION DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL AREA.
- EL PUESTO SE DESARROLLA EN UN AMBIENTE FISICO AGRADABLE.

**REQUERIMIENTOS O ESPECIFICACIONES
DEL PUESTO**

- EL PUESTO REQUIERE QUE EL TITULAR DEL MISMO CUENTE CON ESTUDIOS DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION, PSICOLOGIA O RELACIONES INDUSTRIALES, CONOCIMIENTOS DE COMPUTACION Y UNA EXPERIENCIA MINIMA DE UN AÑO EN EL AREA DE PERSONAL.
- SE REQUIERE QUE EL TITULAR CUENTE CON HABILIDADES Y CARACTERISTICAS TALES COMO DE COMUNICACION, INICIATIVA, MANEJO DE GRUPOS, RESPONSABILIDAD, CREATIVIDAD, LIDERAZGO, ORGANIZACION DEL TRABAJO Y TOMA DE DECISIONES.

**IMPACTO DEL PUESTO SOBRE LOS
RESULTADOS DE LA ORGANIZACION**

- NUMERO DE PERSONAL SUBORDINADO DIRECTO: 0
- NUMERO DE PERSONAL SUBORDINADO INDIRECTO: 0
- RESPONSABILIDAD SOBRE DINERO:

APROBACIONES

TITULAR DEL PUESTO : _____
JEFE INMEDIATO : _____
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS : _____

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

COORDINAR LAS AREAS DE CREDITO, COBRANZAS Y PROVEEDORES PARA LOGRAR UNA COBRANZA SANA Y UN ADECUADO FLUJO DE RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

RESPONSABILIDADES

- COORDINA LAS ACTIVIDADES DE ENVIOS DE MERCANCIAS Y COBROS PARA BRINDAR UNA ADECUADA ATENCION A CLIENTES.
- CONTROLA LOS ESTADOS DE CUENTA BANCARIOS PARA LOGRAR UN ADECUADO MANEJO DE LOS HISHOS.
- PROGRAMA EN COORDINACION CON EL DIRECTOR Y GERENTE GENERAL PAGOS A PROVEEDORES PARA CUBRIR LOS ADEUDOS EN EL TIEMPO CONVENIDO.
- CONTROLA LA CAJA DE AHORROS DE LOS TRABAJADORES PARA FOMENTAR EL AHORRO EN LA EMPRESA Y OTORGAR PRESTAMOS CUANDO SE REQUIERA.
- CAPACITAR A SUS SUBORDINADOS SOBRE EL MANEJO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CON EL FIN DE LOGRAR UN ADECUADO FUNCIONAMIENTO DEL AREA FINANCIERA.

CONDICIONES DEL ENTORNO DEL PUESTO

- A NIVEL INTERNO SE RELACIONA CON EL DEPARTAMENTO DE ALMACEN PARA VIGILAR LA DISTRIBUCION DE LA MERCANCIA EN TIEMPO A CLIENTES, CON EL DIRECTOR GERENTE GENERAL PARA DAR Y RECIBIR INFORMACION CUANDO EXISTE QUEJAS DE CLIENTES PARA LLORAR CONTROL DE PAGOS, ENVIOS Y CARGAQUES COMPRA DE SUMINISTROS Y PAGOS DE LOS HISHOS A NIVEL EXTERNO SE RELACIONA CON CLIENTES Y PROVEEDORES PARA VENTAS DE MERCANCIA Y COMPRAS DE SUMINISTROS.
- TOMA DECISIONES CON RESPECTO AL CONTROL Y ORGANIZACION DEL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS Y DEL PROPIO ASI COMO PRESTAMOS AL PERSONAL. CONSULTA CON EL DIRECTOR Y GERENTE GENERAL LA COMPRA DE SUMINISTROS EN CANTIDAD Y TIEMPO, LA COTIZACION DE PRECIOS DE LOS POSIBLES PROVEEDORES, CONDICIONES DE PAGO Y DESCUENTOS A CLIENTES.
- EL PUESTO ES SUPERVISADO EN FUNCION DE LA ADECUADA COORDINACION DE LAS AREAS DE CREDITO, COBRANZAS Y PROVEEDORES.
- EL PUESTO SE DESARROLLA EN UN AMBIENTE FISICO FRIO E INCOMODO.

**REQUERIMIENTOS O ESPECIFICACIONES
DEL PUESTO**

- EL PUESTO REQUIERE QUE EL TITULAR DEL MISMO CUENTE CON ESTUDIOS SECRETARIALES, CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD, COMPUTACION BASICA Y UNA EXPERIENCIA MINIMA DE TRES AÑOS COMO SECRETARIA EJECUTIVA.
- SE REQUIERE QUE EL TITULAR CUENTE CON HABILIDADES Y CARACTERISTICAS TALES COMO DE COMUNICACION, CREATIVIDAD, INICIATIVA, LIDERAZGO, MANEJO DE GRUPOS, ORGANIZACION DEL TRABAJO, RESPONSABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES.

**IMPACTO DEL PUESTO SOBRE LOS
RESULTADOS DE LA ORGANIZACION**

- NUMERO DE PERSONAL SUBORDINADO DIRECTO: 6
- NUMERO DE PERSONAL SUBORDINADO INDIRECTO: 0
- PRESUPUESTO DE COMPRAS (1990):
- COBRANZA ANUAL (1990):
- ROTACION DE CARTERA (DIAS) (1990):

APROBACIONES

TITULAR DEL PUESTO : _____
JEFE INMEDIATO : _____
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS : _____

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

VERIFICAR Y CONTROLAR QUE LA PRODUCCION CUMPLA CON LOS ESTANDARES DE CALIDAD ESTABLECIDOS

RESPONSABILIDADES

- VERIFICA, SUPERVISA Y CONTROLA QUE LA PRODUCCION OBTENIDA EN EL AREA DE TEJIDO CUMPLA CON LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD.
- VERIFICA QUE LA PRODUCCION DE LOS DEPARTAMENTOS DE TEJIDO Y CONFECCION CUMPLA CON LAS MEDIDAS CORRECTAS EN LAS DIFERENTES PARTES DEL PRODUCTO CON EL FIN DE CUMPLIR CON LOS ESTANDARES DE CALIDAD.
- SUPERVISA EL TRABAJO DE LOS MAQUINISTAS PARA LLEVAR UN CONTROL DE LA PRODUCCION POR MAQUINISTA, MAQUINA Y TURNO.
- ADIESTRA A SUS SUBORDINADOS EN LA IDENTIFICACION Y SELECCION DE DEFECTOS EN EL TEJIDO, ASI COMO EN LO REFERENTE A TIPOS, TALLAS Y MEDIDAS DEL PRODUCTO.
- ELABORA REPORTES DE PRODUCCION DEL AREA DE TEJIDO POR MAQUINISTA, TURNO Y NUMERO DE MAQUINA CON EL FIN DE QUE EL JEFE INMEDIATO LLEVE UN CONTROL SOBRE LA MISMA.
- ELABORA REPORTES DEL VOLUMEN DE DESPERDICIO POR DEFECTOS EN EL TEJIDO OBTENIDO EN LOS DEPARTAMENTOS DE TEJIDO, CONFECCION Y REVISADO CON EL FIN DE QUE EL JEFE INMEDIATO LLEVE UN CONTROL DEL MISMO.

CONDICIONES DEL ENTORNO DEL PUESTO

- CONTACTO FRECUENTE CON EL SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO MECANICO PARA INFORMAR DE LOS DEFECTOS OCASIONADOS POR MAQUINAS EN MAL ESTADO, CON LOS MAQUINISTAS SUPERVISORES DE CONFECCION Y REVISADO PARA DAR Y RECIBIR INFORMACION SOBRE DEFECTOS EN EL PRODUCTO, CON EL SUPERVISOR DEL ALMACEN PARA RECIBIR INFORMACION SOBRE TALLAS Y MEDIDAS INCORRECTAS EN EL PRODUCTO TERMINADO, CONTACTO CON EL JEFE INMEDIATO CUANDO LA PRODUCCION CONSTANTEMENTE SE ENCUENTRA DEFECTUOSA Y CUANDO EL DESPERDICIO DE LOS SUBORDINADOS NO ES EL OPTIMO Y EXISTEN PROBLEMAS EN EL AREA.
- TOMA DECISIONES EN LO REFERENTE A LA ORGANIZACION Y CONTROL DEL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS, DEBE DE CUANDO SE ENCUENTRE PAREAS MAQUINAS EN MAL ESTADO Y DEBE CONSULTAR CON SU JEFE INMEDIATO LAS ACCIONES A SEGUIR CON RESPECTO A LA CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS.
- EL PUESTO SE SUPERVISA EN FUNCION DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO EN CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO, SUPERVISA EL TRABAJO DE SUS SUBORDINADOS DE ACUERDO A LA ADECUADA SELECCION Y DETECCION DE DEFECTOS Y LA MEDICION CORRECTA DE LAS DIFERENTES PARTES DEL PRODUCTO.
- EL PUESTO SE DESARROLLA EN UN AMBIENTE HUMEDO, EXTREMOSO Y CON RUIDO.

**REQUERIMIENTOS O ESPECIFICACIONES
DEL PUESTO**

- EL PUESTO REQUIERE QUE EL TITULAR DEL MISMO CUENTE CON ESTUDIOS DE SECUN-
DARIA Y UNA EXPERIENCIA MINIMA DE UN AÑO EN EL PUESTO DE AUXILIAR DE CON-
TROL DE CALIDAD.
- SE REQUIERE QUE EL TITULAR CUENTE CON HABILIDADES Y CARACTERISTICAS TALES
COMO DE COMUNICACION, INICIATIVA, LIDERAZGO, MANEJO DE GRUPOS, ORGANIZA-
CION DEL TRABAJO, RESPONSABILIDAD Y TOMA DE DECISIONES.

**IMPACTO DEL PUESTO SOBRE LOS
RESULTADOS DE LA ORGANIZACION**

- NUMERO DE PERSONAL SUBORDINADO DIRECTO: 2
- RESPONSABILIDAD SOBRE HERRAMIENTAS Y EQUIPO(VALOR):

APROBACIONES

TITULAR DEL PUESTO : _____
JEFE INMEDIATO : _____
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS : _____