

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR

ACUERDO No. 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997

DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



“ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN UNA EMPRESA DE BIENES RAÍCES”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

ROMAY SÁNCHEZ MARÍA DE LOURDES



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR
ACUERDO No. 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN UNA EMPRESA DE BIENES RAÍCES

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

ROMAY SÁNCHEZ MARÍA DE LOURDES

ASESOR DE TESIS

LIC. SEGURA MÉNDEZ MARÍA DEL CARMEN
CÉDULA PROFESIONAL No. 2484990

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por permitirme alcanzar una de las metas más importantes de mi vida, por darme todo lo que tengo y por ser en quien me puedo apoyar frente a todas las adversidades. Eres mi mejor amigo y mi más amado compañero de vida. TE AMO.

A mis padres:

No existen palabras para expresar todo mi amor y agradecimiento, son mi fortaleza y mi vida. Gracias por luchar conmigo en este sueño, por desvelarse, ayudarme y alentarme, por ser mi más grande fuente de inspiración. Por darme la oportunidad de llegar a este nivel y por formar parte siempre de mi vida y de mis sueños, los amo y agradezco a Dios haberme dado la oportunidad de crecer a su lado. Mamá, gracias por ser más que una madre: una amiga incondicional en la que puedo confiar en todo momento. Papá eres un hombre admirable, gracias por darme tu valioso ejemplo, le agradezco a Dios por tenerte, por darme un papá que da todo por su familia. LOS AMO A LOS DOS Y LES ESTARÉ ETERNAMENTE AGRADECIDA POR TODO LO QUE SIGNIFICAN EN MI VIDA.

A mi abuelita:

Por estar presente en los momentos más hermosos de mi vida, por apoyarme en mis sueños y por darme todo tu amor y ternura. TE AMO ABUELITA.

A mi hermana:

Por ser mi ejemplo de lucha en la vida, tú me has demostrado que todo se puede superar y que las metas por más difíciles que parezcan se logran, gracias por ser mi inspiración y por ser mi mejor amiga, en quien puedo confiar, con quien puedo llorar y reír. Le agradezco tanto a Dios, por permitirme estar a tu lado y por formar parte de ti, te amo hermana.

A mi hermano:

Gracias por ser un excelente amigo, por tu gran ejemplo y por todos los hermosos momentos que hemos vivido juntos. TE AMO.

A mi novio:

Por formar parte de este proceso de mi vida, por estar conmigo en todo momento, apoyándome. Por ser un compañero maravilloso, por haberme enseñado lo que es el amor, gracias a ti hoy sé lo que es entregarlo todo y lo mejor de todo, ser correspondido. Te amo y nunca olvidaré el apoyo que me has brindado en esta meta. Estoy segura que lograremos nuestros sueños juntos.

A Blanquis y Oscar:

Gracias por estar en mi vida, son una enorme alegría que me llena de ganas de luchar ante todo, son un ejemplo de fortaleza, los adoro y quiero que siempre estemos juntos, Blanquita gracias por ser mi hermana, por esos días que corrías para verme en la escuela, por darme tanto amor, comprensión y

apoyo, te amo hermana y te admiro.

A Hazel y a Jaydee:

Gracias por llenarme de alegría y por esas hermosas sonrisas que iluminan mi vida, todos los días me acuerdo de ustedes, los amo y aunque no estemos juntas las recuerdo con todo mi amor, y significan mucho en mi vida.

A mi tío Toño⁺:

Por haber tenido siempre las respuestas a mis preguntas, por tu amor y apoyo, fuiste un excelente ser humano, siempre te admiré por tu gran valentía ante la vida, por nunca dejarte caer. Toda mi vida te llevaré en mi corazón, nunca dejarás de hacerme falta. Estás en mi corazón en todo momento. Gracias.

A Carmen Segura Méndez:

Por haberme brindado las herramientas que hoy me permiten culminar esta meta; pero además por ser mi amiga, por ser comprensiva y apoyarme cuando lo necesite. Muchas Gracias Carmen por acompañarme en este momento.

A la Oficina Century 21 Doniz & Asociados:

Por permitirme realizar este proyecto, por abrirme sus puertas y confiar en mi trabajo. Estoy segura que lograrán el éxito que merecen.

A mis profesores:

Por haberme apoyado en este camino, por compartir su conocimiento conmigo, por ser excelentes profesores, pero también excelentes amigos, nunca olvidaré sus enseñanzas.

A mis amigos:

Por todas las risas, ustedes hacían que el cansancio desapareciera, que ir a la escuela fuera algo muy especial; gracias por estos años juntos, por su apoyo y ayuda, felicidades amigos. LOS QUIERO.

RESUMEN

La presente investigación parte de la pregunta ¿A través de qué herramientas de Recursos Humanos se puede llevar a cabo la descripción y especificación de cada uno de los puestos dentro de la oficina Century 21 Doniz & Asociados?, dicha pregunta surge de la necesidad de comenzar a desarrollar los procesos que sustenten las actividades del psicólogo industrial dentro del área de Recursos Humanos, ya que aunque la oficina en la que se lleva a cabo la investigación tiene poco tiempo de vida, reconoce la importancia de dichas actividades que garantizarán su éxito dentro del negocio inmobiliario.

El objeto de transformación se centra en la elaboración del Análisis y Descripción de Puestos, esto mediante los aspectos de transformación que son: la Reestructuración y delimitación de las funciones y características propias pertenecientes a cada puesto, que finalmente se verán reflejados en la creación de los Perfiles de Puestos.

El interés de dicha investigación se basó en la importancia del análisis de puestos como fundamento para la realización de las actividades del área de Recursos Humanos, como la valuación, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, seguridad e higiene y planes de carrera.

Para esto fue necesario elaborar un cuestionario basado en teóricos que han tratado el tema, éste se aplicó a todo el personal (6 puestos) y mediante

consenso se elaboraron los Perfiles de Puestos.

El proceso de investigación se llevó a cabo desde Febrero 2008 terminando en Diciembre 2008 con la creación de los Perfiles de Puestos y su implementación dentro de la oficina Century 21 Doniz & Asociados.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

ii

CAPÍTULO 1 PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

1.	Antecedentes	2
2.	¿Qué es la Psicología Industrial?	7
3.	Objetivos e Importancia de la Psicología Industrial	9
4.	Problemáticas de la Psicología Industrial	13
4.1.	Ausencia del área de Recursos Humanos	13
4.2.	Falta de Capacitación	15
4.3.	Rotación de Personal	19
4.4.	Desmotivación	22
4.5.	Falta de análisis y descripción de puestos	24

CAPÍTULO 2 PAPEL DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

2.1.	Análisis y Descripción de Puestos	28
2.2.	Valuación de Puestos	32
2.3.	Reclutamiento y Selección de Personal	37
2.4.	Capacitación	43
2.5.	Evaluación del Personal	47
2.6.	Seguridad e Higiene	52

2.7. Planes de Carrera	57
------------------------	----

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3.1. Definición de Análisis de Puestos	64
3.2. Objetivo e importancia del Análisis de Puestos	68
3.3. Utilidad del Análisis de Puestos	74
3.4. Descripción y Especificación de Puestos	76
3.5. Métodos de recolección de datos para el Análisis de Puestos	83
3.5.1. Observación	83
3.5.2. Entrevista	84
3.5.3. Cuestionarios	85
3.5.4. Bitácora del titular del puesto	86
3.6. Perfil de Puesto	87

CAPÍTULO 4 ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN Y PROPUESTA

4.1. Generalidades de la empresa	90
4.2. Reseña Histórica	91
4.3. Estructura Organizacional	94
4.4. Diagnóstico	96
4.5. Conclusiones del Diagnóstico	100
4.6. Procedimiento para la elaboración de los Perfiles de Puestos	101
4.7. Propuesta	104

CONCLUSIONES	119
--------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	124
--------------	-----

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el recurso más importante dentro de las organizaciones es el Humano, ya que de éste depende el funcionamiento exitoso de las mismas, por lo que es esencial seleccionarlo de acuerdo a las necesidades que requiera cada puesto.

Pero además de una selección correcta existe todo un proceso dentro del área de Recursos Humanos, de cuya realización depende dicho funcionamiento exitoso de las organizaciones y es de este punto de donde nace la presente investigación.

La investigación presentada va dirigida a Century 21, una oficina dedicada al negocio inmobiliario, que a poco más de 25 años de actividad, se ha convertido en la red inmobiliaria más grande del mundo, contando con casi 7000 oficinas en 19 países y casi 100,000 asesores a nivel mundial, por lo que es considerada la cuarta franquicia en importancia de nuestro país (Godínez, 1997).

Century 21 México se encuentra conformada por más de 150 oficinas que operan de manera independiente, por lo que la investigación se centró en la oficina Century 21 Doniz & Asociados, la cual teniendo un año y medio de vida reconoce la importancia de comenzar a estructurar los procesos de Recursos Humanos que le permitirán formar las bases para un crecimiento sólido. (Godínez, 1997).

En el caso de la oficina Century 21 Doniz & Asociados aún no se cuenta

con un departamento de Recursos Humanos, y como consecuencia no se tiene un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, esto provocado por la falta de Perfiles y, por lo tanto, de la realización de un Análisis y Descripción de Puestos, por lo que comúnmente el proceso es dirigido y aplicado por el Afiliado, dejando a un lado frecuentemente la existencia de un sistema ya establecido y basándose exclusivamente en su experiencia.

Sin embargo, Century 21 Doniz & Asociados cuenta con una fortaleza importante, ya que tiene el respaldo de un sistema internacional de franquicia, lo que facilita en gran medida el desarrollo de dichas actividades.

Uno de los problemas más comunes que surge precisamente de la falta del Análisis y Descripción de Puestos es la rotación de personal, ya que al no contar con las especificaciones en cuanto a conocimientos, aptitudes, responsabilidades, experiencia, entre otras, necesarias para llevar a cabo las funciones de un puesto, se puede estar contratando al personal equivocado, lo que generará gastos innecesarios y desperdicio de recursos.

Con base en la necesidad detectada dentro de la oficina fue necesario preguntarse: ¿A través de qué herramientas de Recursos Humanos se puede llevar a cabo la descripción y especificación de cada uno de los puestos dentro de la oficina Century 21 Doniz & Asociados?

Y es precisamente la respuesta a dicha pregunta, lo que lleva a establecer el objetivo de transformación, que se centra en elaborar el Análisis y Descripción de Puestos, mediante la reestructuración y delimitación de las funciones y características propias pertenecientes a cada puesto, para

finalmente llevar a cabo la elaboración de Perfiles de Puestos.

Para el logro de dicho objetivo, fue necesario elaborar un cuestionario de Análisis y Descripción de puestos, formado por tres apartados principales, el primero referente a la identificación del puesto, el segundo a la descripción de actividades y, el último, a la especificación de los requerimientos humanos para ocupar cada puesto. Este cuestionario se aplicó a todo el personal de la oficina, para finalmente realizar un análisis de la información, que permitió la elaboración del Perfil.

Al contar con el Análisis y Descripción de Puestos, se podrá establecer de manera correcta la valuación de cada puesto, determinados por las tareas y responsabilidades correspondientes.

Una vez que se establecieron tanto el análisis como la valuación de puestos, se estará realizando de manera idónea el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que al tener el Perfil podremos saber qué características requiere tener la persona para ocupar un determinado puesto.

Una vez que se ha contratado al personal idóneo se debe proceder a capacitarlo, por lo que el Análisis y Descripción de Puestos ayudará a diseñar e implementar planes de capacitación adecuados, esto al detectar la necesidad de subsanar ciertas carencias y a la vez de potencializar aspectos positivos de cada trabajador, ya que con un Perfil de Puestos podremos comparar y ajustar los requisitos exigidos por éste con los conocimientos, aptitudes y características propias de cada trabajador.

Otra de sus utilidades radica en la evaluación del desempeño, la cual sólo

se podrá realizar cuando se cuente con la descripción de las tareas, responsabilidades y aptitudes que debe de seguir cada persona dentro de un puesto y así determinar si se está dando el rendimiento exigido por éste; pero esto siempre fundamentado y respaldado por un Perfil o Profesiograma, que nos proporcione toda la información necesaria para llevarlo a cabo.

De igual manera nos ayudará a elaborar planes de carrera, por lo que es necesario contar con la descripción de funciones, y así poder determinar las características necesarias que garanticen el paso de un puesto de trabajo a otro, disminuyendo el tiempo de adaptación de la persona a éste y el costo.

Por otro lado, es necesario considerar la parte que conlleva la seguridad de los trabajadores, por lo cual se requiere especificar las herramientas de trabajo que garanticen el bienestar en sus labores, lo cual queda establecido dentro del perfil de puestos.

Es por esto que muchas de las pequeñas organizaciones deben de considerar la importancia de realizarlo, ya que de lo contrario resultará complicado establecer de una manera clara y sencilla las funciones a realizar de cada puesto, y los trabajadores podrían estar realizando labores que no les corresponden, de igual manera no sería posible delimitar las características con las que deberá contar una persona para ocupar dicho puesto.

Todo esto ayudará a que los trabajadores cuenten con una idea específica de sus funciones y responsabilidades dentro de la oficina.

La presente investigación está conformada por cuatro capítulos, los cuales

buscan en conjunto dar sustento a la intervención que se realizó.

El capítulo uno es referente a la Psicología Industrial, abarcando sus antecedentes, objetivos, importancia y problemáticas comunes, como la falta del área de Recursos Humanos, de capacitación, la rotación de personal, la desmotivación y la falta de diferenciación de actividades, la importancia de dicho capítulo radica en conocer de manera profunda de dónde surge la actividad del psicólogo industrial, para que partiendo de ese punto podamos entender sus actividades dentro del área de Recursos Humanos.

En el capítulo dos se aborda el papel del psicólogo industrial en el área de Recursos Humanos, profundizando en el Análisis y Descripción de Puestos, en la valuación de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del personal, seguridad e higiene y planes de carrera; conociendo dichas actividades podremos detectar la importancia de su realización dentro de las organizaciones.

El capítulo tres se encuentra especializado en el Análisis y Descripción de Puestos, partiendo de su definición, objetivos, importancia y llegando hasta su aplicación, métodos y perfiles de puestos; dicho capítulo es fundamental para el desarrollo de la propuesta y su implementación.

Por último, el capítulo cuatro abarca lo referente al estudio de la organización, como lo es su historia, generalidades, estructura organizacional, así como la propuesta, que culminó en la elaboración de los Perfiles de Puestos.

Finalmente podemos concluir que toda organización en vías de crecimiento

debe promover, desarrollar e implementar un adecuado sistema de Análisis y Descripción de Puestos, mismos que se verán reflejados en los Perfiles de Puestos.

CAPÍTULO 1

PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

La Psicología en la actualidad se ha enfocado en recoger hechos sobre la conducta y la experiencia, y a organizarlos sistemáticamente, elaborando teorías para su comprensión. Dichas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en alguna ocasión incluso a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas. Con base en este fundamento la Psicología cuenta con diversas aplicaciones, siendo una de ellas la Industrial, la cual gracias a su evolución ha tomado gran auge dentro de las organizaciones.

1.1. Antecedentes

Conocer sobre la historia de la Psicología Industrial, contribuirá a conocer en dónde se encuentra actualmente la misma, cómo es que llegó hasta este momento y con base en esta información, descubrir hacia dónde se dirige su campo de estudio.

El surgimiento de la Psicología Industrial va de la mano con los inicios de la Psicología como ciencia. Wilhem Wundt fundó el primer laboratorio de Psicología en Leipzig, Alemania y fue a mediados de 1880 que entrenó a dos psicólogos que posteriormente tendrían gran influencia en la Psicología Industrial: Hugo Munsterberg y James Mckeen Cattell, quien resaltó la importancia de las diferencias entre los individuos como forma de predecir su conducta (Landy, Conte, 2005).

Es en el periodo comprendido entre 1900 y 1916 aproximadamente, en

que se establecen los principios de lo que hoy se conoce como Psicología Industrial. En este momento el psicólogo W.L. Bryan defendió la importancia de que los psicólogos estudiaran actividades y funciones concretas tal como suceden en la vida cotidiana, centró su interés en el examen de las habilidades humanas como base para desarrollar una psicología científica, es por esto que Bryan es considerado precursor de la Psicología Industrial (Muchinsky, 2002).

Spector (2002) menciona como principales fundadores de la Psicología Industrial a Munsterberg y Walter Dill Scott, ambos fueron tanto psicólogos experimentales como profesores universitarios, que se involucraron en la aplicación de la psicología a los problemas de las organizaciones.

Por un lado, Munsterberg fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño, además aplicó estadística rudimentaria para poder analizar los resultados de sus estudios, escribió el primer libro de psicología industrial en 1912, se interesó en la selección de personal, en el diseño de situaciones laborales, la utilización de la psicología en las ventas y el uso de nuevas pruebas psicológicas.

Scott y sus colaboradores desarrollaron un sistema de selección de vendedores; sus libros tratan sobre la sugestión, la discusión como formas de influir en la gente y sobre cómo mejorar la eficacia humana mediante tácticas como lo es la imitación, competición, lealtad y concentración. Influyó en el aumento de consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad

Una influencia importante en el área Industrial fue el trabajo de Taylor,

quien estudió la productividad de los empleados y desarrolló lo que se conoce como Administración Científica. Gracias a sus ideas básicas, Frank y Lillian Gilbreth lograron fusionar los campos de la ingeniería y la psicología, su contribución más conocida es el estudio de tiempos y movimientos, que consistía en medir los movimientos de las personas y tomar los tiempos de realización, con el fin de desarrollar formas más eficientes de trabajo (Spector, 2002).

La mayoría de las aportaciones de la Psicología Industrial llegaron durante la Primera Guerra Mundial, en donde el ejército de Estados Unidos se enfrentaba a un serio problema, cómo clasificar a los miles de hombres que habían ingresado a la milicia. El gobierno de Estados Unidos contrató a varios psicólogos para que realizaran la evaluación de las características de cada soldado, los más inteligentes eran formados para oficiales y los menos inteligentes serían parte de la infantería. Para esto se establecieron dos grupos de psicólogos, uno dirigido por Yerkes y otro por Scott y Bingham.

El grupo de Yerkes desarrolló un test de inteligencia corto conocido como Army Alpha, con el cual se observó que un gran número de reclutas obtenían una puntuación de cero o próxima a cero, esto porque muchos de ellos eran analfabetos, lo cual llevó a la construcción de Army Beta diseñado para proporcionar información sobre inteligencia de aquellos que no eran capaces de leer y escribir, éste fue usado posteriormente para evaluar a inmigrantes que llegaban a los Estados Unidos con un pobre conocimiento del idioma Inglés (García, Rubio, Lillo, 2003).

Muchinsky (2002) menciona que después de la guerra se dio un gran auge en cuanto al número de empresas de consultoría y oficinas de

investigación psicológica, tal es el caso de la compañía de Scott y la corporación psicológica de Cattell.

Hasta 1930 la psicología industrial se enfocó al uso de las pruebas de capacidad mental para seleccionar a los mejores trabajadores. Elton Mayo, un psicólogo australiano, llegó a Estados Unidos en 1924 y empezó a estudiar las emociones de los trabajadores. Propuso la existencia de un estado mental conocido como obsesión fantasiosa, resultado de un adormecimiento mental y del trabajo difícil y repetitivo. También dirigió los estudios de Hawthorne, de la Western Electric Company, éstos se iniciaron como un simple intento de incrementar la productividad mediante la manipulación de la iluminación, los periodos de descanso y los horarios laborales, sin embargo, no se logró encontrar dicha relación, ya que las actitudes de los trabajadores jugaban un papel en la productividad, además del efecto Hawthorne, el cual habla de un cambio conductual resultante de la tensión a los trabajadores, estos resultados dieron origen al movimiento de las relaciones humanas, el cual se interesó en las teorías de la motivación, en un mundo nuevo emocional del trabajador y en estudios de satisfacción laboral (Landy, *et al.*, 2005).

Esta era concluyó con los resultados de los estudios de Hawthorne, estallando la Segunda Guerra Mundial, esta vez el ejército fue el primero en acudir a los psicólogos, quienes debían desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en la habilidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado, la prueba fue la Army General Classification Test.

Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y la utilización de la

prueba de stress situacional, la cual buscaba evaluar las reacciones emocionales e interpersonales ante el stress y la frustración de los candidatos, para asignarlos a unidades de inteligencia militar, ellos convivían en pequeños grupos bajo la observación casi continua del equipo de evaluación, dicha prueba tuvo un éxito total (Muchinsky, 2002).

Muchinsky (2002) menciona que es en la etapa de especialización, en que con la psicología industrial devino un campo legítimo de investigación científica, después de aceptarse como una práctica profesional.

De igual manera, los colegios y las universidades comenzaron a ofrecer cursos de psicología industrial, se creó la “psicología de personal”, y la psicología aplicada a la ingeniería. Y fue en 1964 cuando el congreso de Estados Unidos aprobó la ley de derechos civiles, diseñada para reducir la injusta discriminación contra las minorías. El título VII, trata el tema de la discriminación en el empleo, se ordenó legalmente a las compañías demostrar que sus test de empleo no discriminaban de manera uniforme a grupos minoritarios. En 1990, el presidente George Bush firmó la ley de estadounidenses con minusvalías, y en 1991, una versión actualizada de la ley de derechos civiles. Ambas diseñadas para remediar las desigualdades al interior del puesto de trabajo (Muchinsky, 2002).

La psicología industrial es multidisciplinaria, su historia es variada y se origina de un conjunto de fuerzas, desarrollándose y creciendo en un escenario de conflictos globales y enlazándose con la parte social, de la que forma parte.

Es de suma importancia diferenciar a la Psicología Industrial, de la

Organizacional, ya que aunque tienen en común su origen, finalmente cada una aborda un objeto de estudio diferente.

Para dar un bosquejo general podemos hablar de que la Psicología Industrial va a centrar su atención en áreas como selección, reclutamiento, análisis de puestos, evaluación del desempeño, la valoración de puestos, entre otras; es en dichas áreas en que aplica sus conocimientos y en las que se interesa.

En cambio, la Psicología Organizacional se enfoca en temas como el liderazgo, satisfacción y motivación laboral, comunicación organizacional, solución de conflictos, es decir, todos aquellos procesos grupales dentro de las Organizaciones, los cuales constituyen su estudio y aplicación de conocimientos. (García, *et al.*, 2003).

Finalmente, las dos ramas son complementarias, ya que la Psicología Industrial toma en cuenta aquellos elementos de los procesos grupales, que maneja la Psicología Organizacional, para asegurar tanto la colocación adecuada de un trabajador en un puesto como su permanencia y desarrollo dentro de la organización.

1.2. ¿Qué es la Psicología Industrial?

La Psicología Industrial es una rama de la Psicología aplicada, la cual desarrolla y emplea los principios psicológicos, la teoría y la investigación al ámbito laboral (Spector, 2002).

Los psicólogos industriales reconocen la interdependencia de individuos,

organizaciones y sociedad, así como el impacto de factores tales como las influencias gubernamentales, la conciencia de los consumidores, la escasez de habilidades y la naturaleza cambiante de la fuerza laboral. Los psicólogos industriales facilitan las respuestas a aspectos y problemas que tienen que ver con las personas en el trabajo, sirviendo tanto como consultores como catalizadores en las organizaciones de negocios, industriales, sociales, públicas, académicas, comunitarias y de salud. Por un lado, son científicos que se enfocan en derivar principios de la conducta individual, grupal y organizacional mediante la investigación; por otro lado, consultores además de psicólogos de personal que se dedican a desarrollar conocimiento científico, el cual aplican en la solución de problemas en el trabajo; finalmente profesores que entrenan en la cuestión de investigación y la aplicación de la Psicología Industrial (Landy, *et al.*, 2005).

Según Blum y Naylor (1968, citado por Muchinsky, 2002, p.5) la Psicología Industrial es “simplemente la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria”.

Para Landy (2005, p.6) la Psicología Industrial es “la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral”.

En resumen, la Psicología Industrial busca aplicar los conceptos, teoría y métodos de la Psicología al ámbito laboral, interviniendo en áreas de selección, colocación, capacitación, evaluación del desempeño, etc., con la finalidad de hacer más satisfactorio y eficiente el trabajo de las personas y, por ende, el de la organización.

La psicología industrial tiene dos facetas, por un lado la científica y, por otra, la práctica. Los psicólogos industriales se plantean preguntas para darle dirección a su investigación y utilizando métodos científicos para llegar a sus respuestas. La otra faceta se centra en la aplicación del conocimiento con la finalidad de resolver problemas existentes en el mundo laboral. La preparación de un psicólogo industrial se enfoca en el modelo científico-profesional, que lo entrena tanto en la investigación científica como en la aplicación práctica.

Todos los descubrimientos producto de estas dos facetas se puede utilizar al contratar empleados adecuados a cada puesto, para incrementar la satisfacción laboral, para reducir el ausentismo, entre otras. (Muchinsky, 2002).

1.3. Objetivos e Importancia de la Psicología Industrial

La Psicología Industrial busca comprender el comportamiento humano por medio del estudio de los procesos individuales e interpersonales, grupales y organizacionales, que van a producir en estos contextos y en sus relaciones con el entorno, y de esta manera intervenir en ellas con el objetivo de optimizar su funcionamiento y resultados, esto beneficiará tanto a los individuos, como a las organizaciones y a la sociedad.

Actualmente, el trabajo constituye uno de los ejes rectores en la vida de las personas, ya que es la base tanto para la satisfacción de necesidades básicas como de desarrollo personal, y éste principalmente se da dentro de organizaciones, en las cuales surge la interacción diaria con otras personas, con lo que se pueden propiciar dos tipos de conductas, por un lado, aquellas que son producto de la sociabilización, que son consideradas como

normales, y por otro lado, aquellas de las que surgen la insatisfacción, el estrés, el acoso y falta de motivación, que son llamadas conductas problemáticas. (Gil, *et al.*, 2003).

Es por lo anterior que la Psicología Industrial pretende cambiar a las organizaciones, para que de esta forma se transformen en lugares que sean más adecuados, y así la gente trabaje de manera más efectiva.

Para lograr este mejoramiento y con el objetivo de obtener el mejor ajuste posible entre el individuo y el puesto, el psicólogo industrial interviene de tres maneras principales, las cuales deben de abordarse desde una visión complementaria:

- Seleccionando el puesto de trabajo que vaya más acorde con las características de una persona, o bien, seleccionando a la persona cuyas características se ajusten más a los requerimientos de un determinado puesto.
- En el individuo, esto se puede conseguir mediante el diseño y la aplicación de programas de formación y entrenamiento, para que así el trabajador aumente su nivel de competencia.
- En el trabajo, mediante el diseño y la modificación de aspectos relacionados con el nivel de exigencias o demandas del puesto, las condiciones físicas en las que se desarrolla la actividad, el tipo de herramientas que se emplea, los métodos de trabajo, etc.

La Psicología Industrial tiene como objeto la intervención tanto en la

persona como en el trabajo, esto con la finalidad de satisfacer de una mejor manera las necesidades de los trabajadores, pero sin dejar a un lado los beneficios y el rendimiento de las empresas. De igual manera intenta establecer leyes generales que permitan describir, explicar y predecir con un rigor científico el comportamiento laboral de los trabajadores, para lograr todo esto se basa en la investigación, en los métodos cuantitativos y en las técnicas psicométricas de evaluación (García, *et al.*, 2003).

Se podrían clasificar sus objetivos en dos partes:

- 1) Objetivos próximos.- como lo es describir, explicar, y predecir los fenómenos psicosociales, así como de prevenir o solucionar los posibles problemas que pudieran surgir.
- 2) Objetivos de mayor alcance.- que buscan mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, la productividad y la eficacia laboral.

Para llegar a ambos objetivos se requiere conocer la base y fundamentos, los factores que intervienen, las relaciones que se dan de los fenómenos y procesos que constituyen el objeto de estudio, así como, utilizar los resultados obtenidos para realizar intervenciones, que permitan solucionar problemas concretos, mejorar alguna situación o solucionar cuestiones prácticas (Alcover, Martínez, Rodríguez, Domínguez, 2004).

Su importancia toma auge en la intervención que tiene dentro del área de Recursos Humanos, en diversas tareas como lo son:

- Análisis y Descripción de Puestos: el psicólogo debe de realizar esta

actividad para lograr establecer de manera clara tanto para la empresa como para el trabajador las funciones que se deben realizar en un puesto, así como los requerimientos humanos necesarios para ocuparlo.

- **Valuación de Puestos:** donde se tendrá que determinar, con base en el análisis de puestos, el valor que tiene un puesto en conjunción con las responsabilidades, tareas, autoridad, etc.
- **Selección y Reclutamiento:** el psicólogo industrial trabaja en el desarrollo de métodos de evaluación para llevar a cabo una adecuada selección, colocación y promoción de los empleados, así como de estudiar los puestos de trabajo, esto para poder compaginar las características de cada persona con los requerimientos de los puestos.
- **Capacitación:** donde se llevará a cabo el proceso para identificar las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para así aumentar el rendimiento en el puesto.
- **Evaluación del desempeño:** mediante este proceso se busca identificar los criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan sus puestos los empleados (Muchinsky, 2002).

Éstas son sólo algunas áreas en donde la actividad del psicólogo industrial toma gran importancia, ya que su labor permite llevar de manera adecuada todas estas actividades, y así, mejorar la eficiencia y eficacia tanto de la organización como de los empleados.

1.4. Problemáticas de la Psicología Industrial

Como ya se revisó anteriormente, la Psicología Industrial busca llevar a cabo una intervención en el ámbito laboral, en las diversas áreas en que se ocupa para eficientar el trabajo y la satisfacción tanto de los empleados como de la organización en su totalidad, sin embargo, este proceso suele verse alterado por ciertas problemáticas que se presentan, las cuales pueden ser previsibles o bien remediabiles cuando se detectan y se busca diseñar, desarrollar e implementar soluciones eficaces, dichas problemáticas como lo son la falta del área de Recursos Humanos, la falta de capacitación, rotación de personal, desmotivación y la falta de diferenciación de actividades afectan el trabajo de los empleados dentro de la organización reflejándose en la eficiencia y eficacia de la misma.

1.4.1. Ausencia del área de Recursos Humanos

Las organizaciones necesitan de personal a diversos niveles: operativo, personal de apoyo, administrativo y directivo, esto para lograr hacer un complemento que lleve a la realización de objetivos y actividades organizacionales. El dotar a la organización del personal competente es esencial para el éxito de ésta, es aquí donde radica la importancia del trabajo de recursos humanos.

Para poder comprender la importancia que tiene el departamento de recursos humanos es necesario revisar los objetivos que persigue éste:

- Proporcionar la fuerza laboral eficiente.
- Planear los recursos humanos para llevar a cabo una colocación

apropiada y continua.

- Mejorar la calidad de los recursos humanos.
- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, esto logrará la satisfacción del personal y de sus objetivos. (Rodríguez, 2002).

Algunas de las funciones del departamento de Recursos Humanos son:

- Asegurar una colocación adecuada de los recursos humanos.
- Suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización.
- Llevar a cabo una contratación e inducción adecuada para el nuevo personal.
- Elaborar programas de capacitación y desarrollo de personal.
- Promover programas de seguridad e higiene.
- Prestar servicios a todo el personal. (Rodríguez, 2002).

Al no existir el departamento de Recursos no hay posibilidad de reclutar, seleccionar y contratar personal adecuado a los requerimientos de cada puesto, por supuesto no se tendrían las herramientas necesarias para capacitar al personal, elaborar planes de carrera, promoción, evaluación del desempeño, tal vez muchos trabajadores no se encontrarían en el puesto adecuado, no se podrían desarrollar dentro de la organización, y ésta no estaría en posibilidades de ser competitiva y tener el crecimiento esperado.

Una organización está incompleta sin este departamento, sobre todo por

la gran importancia y responsabilidad que conlleva, ya que vela por el recurso más importante de una organización: el humano.

En resumen, si no existe el departamento de Recursos Humanos ¿quién realizaría estas funciones? finalmente ¿cómo se podrían alcanzar los objetivos establecidos? Aquí es donde radica la importancia de este departamento.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. (González, [s.f])

1.4.2. Falta de Capacitación

La capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo (Werther, Davis, 2000).

Para Rodríguez (2002) la capacitación es de gran importancia para:

- La organización: ya que conlleva a mayor rentabilidad y/o actitudes dirigidas hacia los objetivos organizacionales.
- Individuo: a través de la capacitación se interiorizan y ponen en práctica temas de motivación, realización, crecimiento y progreso.

- Relaciones Humanas en el grupo de trabajo: a través de la mejora en la comunicación entre los individuos y grupos, se fomenta la cohesión en los grupos de trabajo.

En estos tres niveles la capacitación es de gran importancia para el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y grupos, dentro de la organización.

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, de la búsqueda por mejorar la calidad de los productos y servicios, así como incrementar la productividad para que la organización sea competitiva.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La capacitación beneficia a la organización en:

- Conducir a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crear mejor imagen.
- Mejorar la relación jefes-subordinados.
- Promover la comunicación a toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflictos.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes y dirigentes.

Al personal lo beneficia en:

- Ayudar al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimentar la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuir positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas.
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permitir el logro de metas individuales.
- Desarrollar un sentido de progreso en muchos campos.
- Eliminar los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización. (Sosa Sálico, 2006)

Una de las consecuencias de la falta de capacitación es la sanción que impone la Ley Federal de Trabajo, ya que en el artículo 153-a estipula que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Ley Federal del Trabajo, vigente a 2008).

Otra de las consecuencias es que el trabajador al no estar capacitado podrá estar realizando su trabajo de manera incorrecta, ya que al no contar

con un método de trabajo podría estar desperdiciando recursos y tiempo que desfavorecerán a la organización.

En la actualidad algunas organizaciones invierten gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, la atención al mismo es escasa, ya que usualmente no se prepara al personal para desarrollar su labor, esto constituye un error que puede eliminarse o disminuirse mediante la capacitación.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo, y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador con la organización (Sosa Sálico, 2006).

Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes: el análisis, descripción y valuación de puestos, evaluación del desempeño de los empleados, rotación de puestos, promociones y ascensos de personal, información estadística derivada de encuestas, cuestionarios, entrevistas, quejas, evaluación de cursos, crecimiento de la organización entre otros.

Algunas de las técnicas utilizadas con más éxito para obtener información

sobre las necesidades de capacitación son las siguientes: entrevista individual, entrevista en grupo, aplicación de evaluaciones o pruebas, opiniones de consultores externos. (Sosa Sállico, 2006).

1.4.3. Rotación de Personal

Como se ha dicho el Recurso más importante dentro de la organización es el Humano, ya que es quien va a llevar a cabo todos los procesos dentro de la misma y es finalmente éste en conjunto, quien forma en su totalidad a la organización.

Cada día el factor humano se vuelve más valioso, esto debido al contexto en que vivimos actualmente, en un escenario cambiante, en donde las empresas aspiran a ser globales, reducir sus costos y aumentar sus ganancias, y es por ello que las organizaciones compiten entre sí para preservar a sus empleados, sobre todo a los de mayor potencial.

Existen algunas causas de rotación de personal, entre las que están:

- Baja inevitable. Referente a la baja laboral por jubilación.
- Baja necesaria. Se da de baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal, como lo es un fraude, robo, etcétera.
- Baja por cuestiones personales. El trabajador decide ya no trabajar por algún motivo personal como embarazo, cambio de residencia, sueldo.
- Baja por cuestiones laborales. Se da cuando el trabajador no está

cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en la organización.

Algunas de las consecuencias de la rotación de personal son:

- Liquidación o finiquitos: se refiere al importe que se debe pagar a la persona que se va.
- Pago de anuncios para solicitar la vacante.
- Reclutamiento y selección de personal: lo que conlleva a la inversión en personal de recursos humanos para revisar la currícula y solicitudes de empleo que lleguen, asimismo la inversión en tiempo para evaluar a los candidatos.
- Contratos y trámites: ya que al tener seleccionado al candidato, se debe proceder a elaborar su contrato, darlo de alta en el sistema de la nómina de la empresa y ante el IMSS.
- Inducción y capacitación: cuando se incorpora un nuevo elemento, se debe de alinear a las políticas de la empresa, y a la parte técnica para que lleve a cabo su labor.
- Costo por falta de experiencia: se debe de considerar que una persona nueva no va a tener el mismo rendimiento que una que lleve en el puesto cierto tiempo. Incluyendo los costos por errores en la producción y los accidentes de trabajo.

Evitar la rotación de personal no es sólo un tema exclusivo del área de Recursos Humanos, se trata de un problema que afecta a toda la organización, por esto debe de ser entendido como tal, ya que todos los directivos de una empresa deben estar comprometidos en la solución.

Hace tiempo se tenía la falsa concepción del incentivo económico como una forma de mantener a gusto a los empleados, en recompensa a su buen desempeño, actualmente las estadísticas muestran que en efecto los empleados se sentirán bien si se les paga un bono, pero esta percepción sólo durará un par de semanas. Debido a esto es más importante hacer un reconocimiento y hacer sentir parte importante a los empleados del equipo de trabajo, esto, mencionándole de manera objetiva el porqué se está a gusto por su buen desempeño, ya que este sentimiento de pertenencia y de sentirse útil provocará mejores reacciones en el trabajo y más duraderas en comparación a un bono.

Para lograr que el factor humano permanezca en la empresa, no basta pagar un adecuado salario, sino que las empresas otorguen beneficios que satisfagan las necesidades de los empleados, con la finalidad de que éstos se sientan cómodos y comprometidos con la empresa.

Existen ciertas claves que deben considerarse para retener a los mejores empleados.

En primera instancia es importante tener presente el objetivo que se pretende alcanzar, esto se logrará teniendo en consideración y de manera clara cuál es el personal clave que se quiere conservar dentro de la empresa,

a la vez se deben controlar la puesta en marcha y los resultados que se van alcanzando.

Para controlar la rotación de personal, existen algunas herramientas útiles como lo son: capacitación, motivación, incentivos en efectivo, reclutamiento y ambiente laboral adecuados.

Para conocer las fortalezas y combatir las debilidades es necesario considerar si los empleados están ubicados en el puesto que les permita realizar lo que mejor saben hacer, cerciorarse de tener las herramientas necesarias para realizarlo, que las características del lugar de trabajo sean adecuadas, así como conocer la opinión de los empleados, reconocer y utilizar las áreas de oportunidad y reconocer su desempeño (García, 2007).

1.4.4.Desmotivación

Para comprender qué pasa con la desmotivación, resulta necesario empezar por estudiar la motivación laboral, la cual se refiere a un conjunto de fuerzas tanto internas como externas que propician comportamientos en el aspecto laboral y a la vez determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia.

Existen dimensiones motivacionales respecto a las tareas y que producen en el trabajador una sensación de significatividad:

- Variedad: se refiere a la posibilidad que ofrece la tarea para que el trabajado pueda hacer uso ya sea de una parte o de todas sus habilidades.

- Identidad: es el grado en que un puesto requiere realizar tareas completas, con un inicio y fin que lleve a un resultado visible. Esto produce en el trabajador una comprensión del trabajo en su totalidad.
- Significado: se refiere al impacto que tiene el trabajo en terceras personas, pertenezcan o no a la organización.

Estas tres dimensiones podrían estar determinando el nivel de motivación de la persona. (Alcover, *et al.*, 2004).

Según Viteles (1953, citado por Landy 2005), la motivación es un método por medio del cual, el patrón promueve la cooperación de los trabajadores, en sí, si un trabajador está desmotivado, su desempeño disminuirá al igual que su productividad, lo cual se verá reflejado de manera negativa en la organización.

Según la consultora en recursos humanos Martha Alicia Alles (2005, pag.35), la motivación de los empleados no puede pasar únicamente por el dinero. "Está estudiado que, cuando las personas tienen cubierto su nivel de subsistencia, necesitan otros estímulos además del dinero —dice—. Desde recibir buen trato, que les digan cómo hacen las cosas (cuando lo hacen bien, cuando deben mejorar), sentirse seguras, tener posibilidades de crecimiento. Y una herramienta es la gestión por competencias. Se trata de un método de trabajo basado en las capacidades (conocimientos y competencias) de los empleados. Si se implementa adecuadamente, sólo interesa si tiene las capacidades requeridas para desempeñarse exitosamente en un puesto de trabajo".

Por su parte, la licenciada en psicología Susana Ruiz, especialista en desarrollo organizacional y recursos humanos, coincide en que la gestión por competencias ayuda a combatir la discriminación y resulta un fuerte estímulo a largo plazo. "Si la empresa reconoce las competencias de su empleado, las valora y ayuda a enriquecerlas, esa persona va a estar más motivada — apunta—. Es sentido común: en la medida de que un profesional sienta que desarrolla sus potencialidades, va a estar más satisfecho, va a sentir que crece y que la empresa aprovecha sus capacidades". (Vidal, 2006)

1.4.5. Falta de análisis y descripción de puestos

El análisis de puestos busca analizar y determinar aquellos requisitos, responsabilidades y características que requiere el puesto para desempeñarlo adecuadamente.

En cambio, la descripción de puestos se enfoca en el contenido del puesto, es decir, qué hace, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace el empleado; todo esto queda establecido en un Perfil de Puestos, esto le da su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa.

Ahora bien, si el proceso del análisis de puesto está mal enfocado u obsoleto por falta de actualización o seguimiento, entonces seguramente los demás procesos que éste alimenta como la evaluación del desempeño, reclutamiento, selección, remuneraciones, capacitación, entre otros, estarán realizándose de manera ineficaz, ya que se pierde el desarrollo dinámico y productivo en el manejo del capital humano en la organización.

Frecuentemente muchos empresarios reconocen la importancia que tienen los procesos de mejora del capital humano en lo referente a la forma, pero existe ignorancia sobre la gran relevancia del análisis y descripción de puestos en el fondo.

Hoy en día es indispensable contar con personal de alta calidad y compromiso hacia la empresa, de tal manera que para lograr abatir esta meta, se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

Con todo lo expuesto anteriormente se puede argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto dará la oportunidad de contar con todas las características e información relativa a los mismos. El tener esta información llevará a la descripción y especificación de cada puesto, y todo en conjunto facilitará las actividades de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal. (Betancourt, 2002)

Finalmente es imprescindible tener en consideración que todas estas problemáticas ya analizadas, están interrelacionadas, y unas llevan a otras, tal es el caso de la falta del área de Recursos Humanos, que imposibilita la realización de un análisis de puestos que solucione la falta de diferenciación de actividades, de igual forma no habrían planes de capacitación, en donde la empresa puede llegar a tener hasta problemas legales, todo esto llevará a contar con personal desmotivado, generando un alto índice de rotación de personal. Esto tendrá un impacto negativo sobre la organización, ya que al no

tener al personal adecuado, la dirección de la misma cambiará y el cumplimiento de sus objetivos se verá claramente obstruido.

Los problemas que se pueden presentar dentro de una organización son remediables cuando se detectan, pero lo más importante es que son previsibles, lo cual ayuda a perder la menor cantidad de recursos y tiempo en posibles soluciones.

La evolución que ha tenido la Psicología Industrial la ha llevado a tomar gran importancia dentro de las organizaciones, siendo fundamental para el desarrollo y logro de objetivos, ya que aunque se puedan presentar algunas problemáticas, ésta brinda las herramientas necesarias para prevenirlas, o bien, solucionarlas de la mejor manera.

La Psicología Industrial ha desarrollado una gran variedad de aplicaciones dentro de las organizaciones, como lo son: el análisis, descripción y valuación de puestos, seguridad e higiene, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y planes de carrera; generando actividades en las que el psicólogo industrial se ve plenamente involucrado, y las cuales, lleva a cabo con la finalidad de darle fundamento al área de Recursos Humanos.

CAPÍTULO 2

PAPEL DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad el papel del psicólogo industrial se ve claramente reflejado dentro del área de Recursos Humanos, siendo éste una de las piezas claves para el desarrollo de dicha área, al contar con las herramientas necesarias para intervenir en actividades como el análisis y valuación de puestos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, seguridad e higiene y planes de carrera, ya que dichas actividades en conjunto llevan a un pleno funcionamiento del área de Recursos Humanos.

Una de las funciones que tiene a su cargo el psicólogo es el Análisis y Descripción de Puestos, ya que mediante dicha actividad adquirirá conocimientos necesarios para desempeñar diversas funciones, como por ejemplo, el Reclutamiento y Selección de Personal.

2.1. Análisis y Descripción de Puestos

Antes de comenzar a hablar de la importancia que tiene el análisis de puestos dentro de las empresas, será necesario considerar su definición.

El análisis de puestos consiste, según Salgado (2005, p. 30) en “la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización”.

Para Werther (2000, p. 87) se refiere a “la información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos”.

Según Porret (2006, p. 281) el análisis “consistiría en un procedimiento de obtención de información acerca del contenido de las tareas, los aspectos y condiciones que lo rodean”

Landy y Conte (200, p.180) lo definen como un “proceso que determina la esencia de un conjunto de tareas que caen dentro del ámbito de un puesto particular, incluye el intento de desarrollo de una teoría de la conducta humana sobre el puesto en cuestión”.

De lo anterior se podría decir que el análisis de puestos consiste en la obtención, organización y evaluación de información acerca de los puestos dentro de una organización, así como de los requisitos necesarios para ocupar dichos puestos.

Antes de llevar a cabo el análisis de puestos se requiere realizar una serie de pasos que menciona Reyes (2005) como lo son:

- Aprobación de la gerencia
- Determinación de objetivos
- Información a los empleados
- Preparación de analistas

Las actividades que se encuentran vinculadas con la información que proporciona el análisis de puestos y que menciona Salgado (2005) son:

- Compensar a los empleados de manera equitativa
- Colocar en el puesto adecuado a los empleados

- Determinar niveles de desempeño realistas
- Crear planes de capacitación y desarrollo
- Detectar a los candidatos adecuados para una vacante
- Propiciar condiciones que logren un mejoramiento en el ambiente laboral
- Eliminar demandas y requisitos que son innecesarios
- Conocer las necesidades de la empresa

Todas estas actividades se logran al realizar la descripción y especificación de puestos dentro de la organización.

La descripción se refiere según Salgado (2005, p. 31), a “la forma escrita en que se ordenan las funciones que deberán realizarse en un puesto y se puedan presentar en forma genérica y analítica”

Dicha descripción debe contener un encabezado, una descripción genérica y una descripción específica, ésta varía dependiendo del autor que lo maneje (Reyes, 2005).

En cambio, la especificación se refiere a los requerimientos humanos y experiencia que se requieren para ocupar un puesto vacante.

Por ejemplo, para Werther (2000) la especificación del puesto debe contener: responsabilidades, aptitudes intelectuales y físicas, experiencia, ámbito laboral, parámetros de desempeño entre otras.

Para la obtención de la información de la descripción y de la

especificación que conforman al análisis de puestos se utilizan según Landy *et, al.* (2005) cuatro métodos de recolección:

- Observación.- consiste en centrarse en el desempeño de los ocupantes, así como en las tareas que realizan para tomar nota de ellas.
- Entrevista.- es una forma de complementar la observación, se realizan una serie de preguntas a los ocupantes de los puestos, éstas pueden ser individuales, grupales o con los supervisores.
- Cuestionarios.- que sirven para describir las funciones y responsabilidades del puesto, éstos son llenados por los mismos ocupantes de los puestos o los supervisores.
- Bitácora del titular del puesto.- consiste en pedir a los trabajadores que lleven un diario o notas de lo que realizan en su día de trabajo.

Toda la información que se obtiene y analiza es plasmada en el perfil del puesto.

Una vez que se cuenta con la información sobre el análisis y descripción de puestos y se ha plasmado en el perfil, es de igual importancia llevar a cabo la valuación del puesto, para determinar su valor monetario dentro de la empresa.

2.2. Valuación de Puestos

Para llevar a cabo dicha actividad se parte de la información que se generó con el análisis de los puestos.

La valuación o valoración de puestos de trabajo, según Porret (2006, p. 279), se refiere a “aquel procedimiento que pretende determinar la posición relativa de un puesto con respecto a los demás de la organización, incluyendo una comparación formal y sistemática entre ellos, a fin de determinar el valor de cada uno con relación a los otros”.

Para Peña (s.f., citado por Porret, 2006, p. 279) la valoración de puestos es “la técnica que señala el valor de un puesto, dentro de una organización, en función de los demás puestos de la misma”.

Para Werther (2000, p.576) la valuación de puestos consiste en “procedimientos sistemáticos para determinar el valor y la contribución relativa de cada puesto.

Reyes Ponce (2005, p. 39) habla de que la “valuación ayuda a definir la posición de los puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización”.

Se puede concluir que la valuación de puestos es el procedimiento sistemático encaminado a determinar el valor relativo de cada puesto, en función con otros puestos de trabajo, con base en ciertos objetivos.

Para Porret (2006) la valuación de puestos tiene los siguientes objetivos:

- Obtención de datos concretos y precisos, esto con la finalidad de situarlos de manera ordenada, para así determinar el valor de las tareas que conforman al puesto.
- Elaboración de una base de información respecto a la retribución justa y equitativa del personal.
- Auxiliar para la selección, promoción y movilidad del personal.
- Mejora del clima organizacional.

Dichos objetivos deben de realizarse de manera clara, de tal manera que contribuyan a la mejora del clima organizacional y en la motivación del personal, al realizar la valuación de manera equitativa.

Se cuentan con varios métodos para realizar la valuación de puestos, los cuales según Werther (2000) son:

a) Jerarquización de puestos

Es un método sencillo, pero también poco preciso; dentro de él, los especialistas verifican la información brindada por el análisis de puestos, para después integrar a cada puesto dentro de una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con otros puestos, también se pueden considerar responsabilidades, capacitación, esfuerzo y las condiciones de trabajo que conlleva cada función.

La comparación entre puestos suele hacerse identificando puesto-clave,

como referencia para comparar con el resto de los puestos de la empresa, o bien, por pares de puestos. (Porret, 2006)

Es común que al utilizar este método se destaquen en exceso aspectos poco relevantes y se ignoren aspectos vitales.

Dentro de las escalas de compensación que se basan en este método se suele garantizar que los puestos más importantes sean los mejor pagados, pero por la falta de precisión, los niveles de pago que resultan pueden ser distorsionados.

b) Graduación de puestos

Es un método más completo, pero no muy preciso, éste consiste en asignar a cada puesto un grado, la descripción estandarizada que más se acerque a la descripción del puesto es la que determina la graduación o clasificación. Dicha descripción estandarizada se basa en el nivel de responsabilidad o nivel de capacidad necesaria, entre otros.

Por esto garantiza que los puestos más importantes reciban una compensación más alta, pero la falta de precisión puede llevar a distorsiones significativas dentro de los niveles de compensación.

c) Comparación de factores

Este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto. Dichos componentes esenciales se refieren a los factores comunes a todos los puestos en

valuación, como lo es el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada factor se compara con el mismo componente en otros puestos, permitiendo determinar la importancia de cada uno.

Para llevar a cabo este método se requiere realizar los siguientes pasos:

- Paso 1. Determinación de factores esenciales. Se deciden los factores significativos y comunes para una amplia gama de puestos.
- Paso 2. Determinación de puestos esenciales. Se refiere a aquellos puestos que se encuentran tanto dentro de la organización como del mercado de trabajo de donde obtiene sus recursos humanos.
- Paso 3. Asignación de salarios a puestos esenciales. Se le da un valor monetario a cada uno de los componentes de cada puesto, este valor dependerá de la importancia de cada factor.
- Paso 4. Ubicación de puestos esenciales en una gráfica de comparación de factores. Ya que se asignaron las tasas salariales para los factores esenciales de cada puesto, la información se transfiere a una tabla de comprobación de factores, los puestos se colocan de acuerdo con la compensación salarial adscrita a cada factor esencial.
- Paso 5. Evaluación de otros puestos. Se refiere a la valuación de otros puestos tomando como base los puestos típicos como indicadores (Werther, 2000).

d) Sistema de puntuación

Es un método más preciso y utiliza una escala diferente a la del sistema de clasificación, los pasos para realizarlo son:

- Paso 1. Determinación de los factores esenciales: se pueden utilizar los mismos factores del método de comparación, pero este método profundiza en el análisis porque descompone estos elementos en subfactores.
- Paso 2. Determinación del nivel de los factores: debido a que todos los factores pueden variar de un puesto a otro, este método crea varios niveles asociados con cada factor.
- Paso 3. Adjudicación de puntos a los subfactores: realizados los pasos anteriores, el comité o el analista de sueldos y salarios conceden puntos de manera subjetiva a cada subfactor.
- Paso 4. Adjudicación de puntuaciones a los niveles: asignación de puntos a cada nivel diferente para resaltar la importancia de cada uno.
- Paso 5. Realización del manual de puntuación: incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto, define qué se espera respecto al desempeño.
- Paso 6. Aplicación del sistema de puntuación: con los pasos anteriores ya se puede determinar el valor relativo de cada puesto. El punto de

coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto, los puntos de cada subfactor se suman para identificar el número total de puntos del puesto.

Según Porret (2006) este proceso implica la intervención del:

- Ocupante o titular del puesto de trabajo: ya que proporciona la información del puesto.
- Analista de puestos: es el que recoge, analiza y selecciona la información que obtiene de un puesto.
- Superior jerárquico del ocupante del puesto: es quien aprueba la descripción, en función con la realidad.
- Responsable de Recursos Humanos: es quien coordina, planifica y supervisa el proyecto.

Es importante realizar la valuación de puestos para mantener estándares justos y equitativos de sueldos y salarios para cada puesto de trabajo.

Una vez que se tienen tanto el análisis como la valuación de puestos se puede llevar a cabo un adecuado reclutamiento y selección de personal.

2.3. Reclutamiento y Selección de Personal

Ésta es otra de las actividades en que interviene el psicólogo industrial, por lo

que es de suma importancia conocer en primera instancia su concepto.

Según Porret (2006, p. 149) el reclutamiento se refiere a “un conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas”.

Werther (2000, p.572) lo define como “el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos”.

Para Salgado (2005, p.33) el reclutamiento es “una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos para seleccionar los futuros integrantes de la organización”.

Otra definición es la que brindan Wayne y Noe (2005, p.119) al mencionar que el reclutamiento “es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización”.

Como conclusión podríamos decir que el reclutamiento es el proceso que busca atraer candidatos de manera oportuna, que cuenten con las competencias requeridas y se encuentren interesados en laborar dentro de la organización.

El reclutamiento comienza cuando por el gerente se genera una requisición de personal, en donde se especifica el puesto, departamento, fecha de ingreso, entre otros datos. Con esta requisición los gerentes se pueden referir al perfil del puesto, para determinar las competencias

requeridas.

Posteriormente se lleva a cabo el reclutamiento a través de las fuentes internas y externas, las cuales son los diversos sitios donde hay personas calificadas (Wayne, *et, al.*, 2005).

Las fuentes internas de reclutamiento, según Wayne *et, al.* (2005), se refieren a buscar al personal para ocupar las nuevas plazas de trabajo dentro de la misma organización, algunas de ellas son:

- Intranet.- para publicar vacantes.
- Referencias de empleados.- los empleados de la empresa proporcionan información de los posibles candidatos a ocupar un puesto.
- Cartera de reemplazo.- solicitudes que fueron archivadas en forma individual para futuras oportunidades de empleo.
- Juntas de intercambio.- donde se comparte la cartera de reemplazo con otras empresas.
- Escalafón.- sistema de ascensos basado en la responsabilidad y en la eficiencia demostrada.
- Traslado/transferencia.- movimiento de un trabajador de un puesto a un nivel jerárquico determinado o a otro diferente en el mismo nivel.

En cambio hay ocasiones en que la empresa debe buscar más allá de sus propias fronteras con la finalidad de encontrar empleados y expandir su fuerza laboral, por lo que se usan, según Wayne, *et, al.* (2005), las fuentes externas de reclutamiento, que consisten en:

- Contacto con universidades y escuelas.- donde se pueden encontrar posibles empleados.
- Periódico.-tiene la virtud de facilitar un contingente importante de candidatos.
- Revistas.- brinda calidad de impresión.
- Agencias de empleo.- empresas especializadas en reclutar personal.
- Internet.- permite búsquedas en una gama más amplia de anuncios por región y por compañía.
- Reclutadores.- buscadores de talento.
- Ferias de empleo.- participación de un solo empleador o un grupo de empleadores para atraer a un gran número de solicitantes con el fin de entrevistarlos.

Una vez que se ha seleccionado la fuente de reclutamiento a utilizar, se procede a la recepción de currículas, para continuar con el proceso de selección.

La selección para Porret (2006, p. 159) se refiere a “aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesiograma”.

Wayne, *et. al.* (2005, p.162) la define como “el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular”.

Salgado (2005, p.37) explica que la selección de personal “es un medio para encontrar al hombre adecuado que cubra un puesto”.

Werther (2000, p.573) se refiere a “pasos específicos que se toman para decidir qué solicitantes deben ser contratados”.

Podríamos decir que la selección es un proceso o actividad que mediante la medición de cualidades y potenciales, así como de cuestiones de personalidad, busca elegir al candidato más apto para un puesto vacante, basándose en el perfil del puesto.

Rodríguez (2007) menciona que los objetivos que persigue la selección de personal son dos:

- Elegir a las personas que tengan mayores probabilidades de tener éxito en el puesto.

- Concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Al lograr estos dos objetivos se disminuye la rotación de personal, el ausentismo y mejora el estado de ánimo de los trabajadores, aumentando la satisfacción en su trabajo.

Según Wayne *et, al.* (2005), el proceso de selección es el siguiente:

- 1) Entrevista preliminar.- es un filtro inicial que busca eliminar a los candidatos que no cumplen los requisitos del puesto.
- 2) Revisión de solicitudes o currícula.- el empleador evalúa la solicitud de empleo o bien el currículum, para ver si existe concordancia aparente entre el individuo y el puesto.
- 3) Aplicación de pruebas de selección.- que califican personalidad, capacidades y la motivación de empleados potenciales.
- 4) Entrevista de empleo.- conversación dirigida hacia una meta, en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información sobre experiencia ocupacional, logros, habilidades, cualidades, etc.
- 5) Verificaciones de referencias personales.- validaciones que dan datos adicionales a la información que presenta el solicitante, permitiendo verificar su exactitud.
- 6) Decisión de selección.- en donde se elige al candidato más apto hasta

ese momento para la contratación.

- 7) Examen médico.- busca determinar si el solicitante tiene la capacidad física para poder desempeñar el trabajo.
- 8) Notificación a candidatos.- tanto a los seleccionados como a los no exitosos de la decisión de selección tan pronto como sea posible.
- 9) Contratación.- del nuevo empleado.

Aquí es donde concluye el proceso de reclutamiento y selección de Personal, para dar paso a la capacitación.

2.4. Capacitación

Una vez que se ha contratado al nuevo empleado, se requiere brindarle capacitación, sin olvidar la importancia de impartirla también a los trabajadores que ya se encuentran dentro de la organización; dicha capacitación es necesaria ya que auxilia a los miembros de la empresa a desarrollar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse y contribuir al desarrollo del trabajador para cumplir futuras responsabilidades (Werther, 2000).

Existen varios autores que hablan de la capacitación, entre algunos tenemos a:

Para Byars y Rue (s.f., citado por Rodríguez, 2007, p. 247) la capacitación es “un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las

aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización”.

Según Reyes Ponce (s.f. citado por Rodríguez, 2007, p. 247) la capacitación “consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desempeñar su puesto con toda eficiencia”.

La capacitación para Werther (2000) se basa en “actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo”.

Amaro Guzmán (s.f., citado por Rodríguez, 2007, p. 248) la define como “el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas”.

En resumen, la capacitación es un proceso que brinda la preparación necesaria al trabajador sobre su puesto de trabajo, con la finalidad de mejorar su desempeño y hacerlo más eficaz dentro de la organización.

Para Rodríguez (2007), la capacitación tiene ciertos objetivos que son:

- Incrementar la productividad de los empleados.
- Promover la eficiencia de los trabajadores en su labor.
- Proporcionar al trabajador la preparación necesaria para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover seguridad en el ambiente de trabajo.

- Promover el mejoramiento de sistemas y procesos administrativos.
- Adaptar al personal al ejercicio de determinada función.
- Contribuir a la reducción de movimientos de personal, de accidentes de trabajo y costos de operación.

Es aquí donde radica la importancia de la capacitación, al intervenir a nivel organización, individuo y relaciones humanas dentro del grupo de trabajo.

Existen tipos de capacitación que menciona Rodríguez (2007):

- 1) Capacitación para el trabajo.- que se aplica a trabajadores de nuevo ingreso, de promoción o reubicación dentro de la misma empresa.
- 2) Capacitación en el trabajo.- busca desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que se realizan.
- 3) Desarrollo.- formación integral del individuo por parte de la empresa.

Independientemente del tipo de capacitación que se lleve a cabo, se requiere elaborar el proceso de capacitación, que para Rodríguez (2007), es el siguiente:

- Determinación de las necesidades de capacitación.- se refiere a información de un área o habilidades de un trabajador o grupo de trabajadores de la empresa, con la finalidad de determinar en dónde o quién requiere más conocimientos para aumentar la productividad de la

empresa.

- Diseño del programa de capacitación.- programas de capacitación planeados para cubrir las necesidades que fueron detectadas. Para esto hay que convencer al trabajador de que un cambio en su comportamiento favorecerá sus intereses y mejorará su desempeño, además, de ser una obligación.
- Desarrollo del programa de capacitación.- donde se determinan los objetivos o metas a alcanzar, se requiere que el tema a exponer contenga toda la información necesaria por escrito, se seleccionan y jerarquizan los temas a capacitar, las actividades, los recursos, métodos y técnicas.
- Ejecución del programa de capacitación.- aplicación del programa.
- Control y evaluación del programa de capacitación.- evaluación de la calidad del programa, se busca recibir por parte de los participantes retroalimentación que sea útil para mejorar los programas, además de la evaluación semestral o anual que realizan los encargados de programas de capacitación para evaluar la capacitación, los beneficios que aportó, entre otros. Además la evaluación permite apreciar y medir Las desviaciones entre el objetivo que se había establecido y el resultado obtenido.

Es importante considerar que además de lo establecido en cuanto a su importancia, como ya se dijo en el marco legal también está presente la

capacitación, dentro del artículo 153-a de la Ley Federal del Trabajo se estipula que todo trabajador tiene derecho a que se le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, por parte del patrón, con la finalidad de elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador (Rodríguez, 2007).

Ya que se le ha brindado capacitación al trabajador debe de llevarse a cabo de manera regular la evaluación del personal, para determinar el nivel de desempeño que tienen dentro de su puesto.

2.5. Evaluación del Personal

Este término se refiere según Chiavenato (s.f., citado por Rodríguez, 2007, p. 358) a “un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”.

Para Wayne *et, al.* (2005, p. 252) es “un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”.

Werther (2000, p. 566) define la evaluación del personal como el “proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto”.

Salgado (2005, p. 130) menciona que la evaluación del personal es “la técnica que nos ayuda a apreciar el desempeño de un empleado, lo cual no pretende evaluar a la persona por sus virtudes individuales o cualidades humanas, sino los atributos de ésta en el papel del trabajador”.

La evaluación del personal es un sistema que tiene como finalidad apreciar, revisar y evaluar de manera objetiva el desempeño que tiene el trabajador en el desarrollo de su labor.

Según Rodríguez (2007) los objetivos de la evaluación del desempeño son:

- Mejoramiento del desempeño.- ya que la retroalimentación permite al personal intervenir en acciones para mejorar su desempeño.
- Ajustes de compensaciones.-ya que la evaluación permite determinar quiénes deben recibir aumentos de sueldos.
- Decisiones de colocación.- con respecto a los ascensos, transferencias, degradaciones, éstas se basan en el desempeño pasado y el esperado.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.- un mal desempeño puede indicar la necesidad de capacitación y un buen desempeño habla de la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- Planeación y desarrollo de carreras.- la retroalimentación del desempeño guía las decisiones sobre la carrera del personal.
- Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos.- tanto un buen como un mal desempeño implican puntos fuertes y débiles para el proceso de cobertura de vacantes del departamento de personal.

- Inexactitudes de la información.- el mal desempeño puede indicar deficiencias en la información del análisis de puestos, planes del personal, etc.
- Errores de diseño de puestos.- las evaluaciones ayudan a detectar el mal diseño de puestos.
- Igualdad de oportunidades de empleo.- mediante las evaluaciones se asegura la adecuada toma de decisiones.
- Desafíos internos.- en ocasiones influencias externas afectan el desempeño, por lo que hay que descubrirlas, con la finalidad de que el departamento de personal brinde su ayuda.

Para lograr estos objetivos se requiere hacer la elección de un método de evaluación del desempeño, Wayne, *et, al.* (2005) propone los siguientes:

- Evaluación de retroalimentación de 360 grados.- su uso es adecuado para cuestiones de desarrollo, consiste en dar al empleado retroalimentación para tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño, y por consiguiente dar a la gerencia información oportuna para la toma de decisiones en un futuro.
- Escalas de calificación.- califica a los empleados de acuerdo a factores ya definidos, los evaluadores registran sus apreciaciones del desempeño en una escala con varias categorías, que de manera general es del número cinco al siete, definidas por medio de adjetivos.

Los factores son relacionados con el puesto y con características personales.

- Incidentes críticos.- maneja registros por escrito de las actividades laborales ya sean favorables o desfavorables para medir el desempeño.
- Ensayo.- el evaluador redacta una narración breve describiendo el desempeño del empleado.
- Estándares laborales.- se compara el desempeño de cada empleado con un estándar determinado o un nivel de producción esperado.
- Clasificación.- se colocan a todos los empleados de un grupo en orden de calificación de acuerdo con su desempeño general, desde el mejor empleado hasta el peor.
- Distribución obligatoria.- el evaluador asigna personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal.
- Escala de calificación basada en el comportamiento.- se presentan varios niveles de desempeño junto con una escala que los describe en cuanto al comportamiento laboral específico de un empleado. El evaluador determina con cuánta frecuencia se desempeña el empleado en cada nivel definido.
- Sistemas basados en resultados.- entre el gerente y el subordinado

acuerdan en conjunto los objetivos que este último deberá lograr para el siguiente periodo de evaluación.

- Centros de evaluación .- permiten a los empleados demostrar su desempeño en relación con su empleo, a través de ejercicios que simulan situaciones importantes que ocurren en el trabajo.

La elección del método dependerá del propósito de la evaluación del desempeño, pero una vez elegido es importante conocer el proceso de evaluación que propone Rodríguez (2007):

- 1) Fijación de objetivos de la evaluación del desempeño.- el departamento de personal es el responsable de la implantación, coordinación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño, y una de sus responsabilidades es fijar los objetivos del sistema.
- 2) Diseño del sistema de evaluación del desempeño.- el cual debe satisfacer las necesidades tanto de la organización como de los empleados que son evaluados.
- 3) Implantación del sistema de evaluación.- cuando el sistema de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, producirá beneficios a corto, mediano y largo plazo.
- 4) Control y evaluación del desempeño.- los evaluadores deben estar conscientes de los errores y prejuicios que pudieran surgir. Una vez que tanto el jefe como el empleado han sido evaluados, se deben acordar acciones correctivas para mejorar el rendimiento.

Al final del proceso de evaluación se realizan entrevistas con los empleados, se busca que tanto el supervisor como el empleado la vean como un medio a través del cual puedan resolver problemas y no como una sesión destinada a encontrar errores.

Las evaluaciones del desempeño se preparan en intervalos específicos de tiempo, el departamento de recursos humanos debe condicionar a los gerentes a comprender que la gestión del desempeño es un proceso continuo que forma parte de su labor diaria. No existe un tiempo exacto en que deben realizarse las evaluaciones del desempeño, sin embargo, por lo regular se realizan anual o semestralmente, aunque la primera evaluación para un empleado puede llevarse a cabo de los 30 a los 90 días después de su fecha de ingreso (Wayne, *et, al.*, 2005).

Una vez que se ha evaluado el desempeño del personal y se ha capacitado, es necesario trabajar también sobre el entorno y las condiciones laborales en las que se desempeñan los trabajadores, por lo que se debe de poner énfasis en la seguridad e higiene del lugar de trabajo y en la protección del trabajador.

2.6. Seguridad e Higiene

Son dos conceptos utilizados dentro de las organizaciones y estrechamente relacionados.

Por un lado la higiene para Rodríguez (2002, p.304) se entiende “como las condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud. En la higiene existen factores que ayudan a prevenir las enfermedades. Los

estados de buena higiene son buenos para los productos y para el trabajador; como en la producción de alimentos o productos químicos, según los más altos requisitos de pureza”.

Rodríguez (2002, p.304) menciona que la seguridad:

“Se entiende como las acciones o prácticas que conducen a la calidad de seguro; es decir, la aplicación de los dispositivos destinados a evitar accidentes. La seguridad en las organizaciones implica la protección de las instalaciones físicas, de la maquinaria, edificios, herramientas, materiales y equipo. Las empresas modernas mantienen personal de higiene y seguridad disponible para mejorar la seguridad de la gente y las propiedades”.

Chiavenato (citado por Rodríguez, 2002, p. 304) define la higiene y seguridad como “un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y el ambiente físico donde son ejecutadas”.

Heyel (s.f., citado por Rodríguez, 2002, p. 304) menciona que la seguridad e higiene son “términos utilizados para referirse a las diversas actividades y disciplinas que se ocupan de mantener y promover la salud, la seguridad y la productividad de los trabajadores”.

En resumen podemos hablar de que la higiene y seguridad busca, a través de procedimientos y acciones, proteger al trabajador física y mentalmente; así como a su equipo de trabajo e instalaciones, previniendo los accidentes y enfermedades.

La higiene para Rodríguez (2002) se relaciona con el diagnóstico y preservación de las enfermedades ocupacionales, esto, a partir del estudio de dos variables: el hombre y su medio ambiente de trabajo.

Tiene carácter preventivo, ya que su principal propósito es la salud y la comodidad del trabajador, esto, evitando que se enferme y por lo tanto se ausente del trabajo.

Según Baptista (s.f., citado por Rodríguez, 2002) existen ciertos objetivos de la higiene en el trabajo y son:

- Eliminación de causas de enfermedades profesionales.
- Reducción de efectos perjudiciales en el trabajo, en personas enfermas.
- Prevención del empeoramiento de enfermedades o lesiones.
- Mantenimiento de la salud en los trabajadores, para generar mayor productividad, mediante el control del ambiente de trabajo.

Todo esto se puede lograr según Rodríguez (2002) a través de:

- La educación en jefes, operarios, etc. que les señale los peligros que existen y cómo pueden evitarlos.
- La constante alerta ante riesgos existentes dentro de la organización.
- Estudios y observaciones de nuevos procesos o recursos materiales que se deben utilizar.

Son tres los grupos de condiciones de trabajo que establece Rodríguez (2002) para realizar los estudios de higiene en el trabajo:

- Los de naturaleza física como la iluminación, ruido, temperatura.
- Los del tiempo, como horas de trabajo, periodos de descanso.
- El social dentro de la situación de trabajo.

Todo esto se debe incluir dentro del plan de higiene en el trabajo; el cual debe incluir:

- 1) Un plan organizado que incluya servicios médicos.
- 2) Servicios médicos adecuados, que debe contener el botiquín de emergencia y los primeros auxilios, así como exámenes médicos de admisión, registros médicos adecuados, control de áreas insalubres, etc.
- 3) Servicios adicionales, tanto para el empleado como para la comunidad.

Ligado a esto viene la seguridad en el trabajo, la cual es fundamental para desarrollar de manera satisfactoria el trabajo, para ello se requiere de la elaboración de un plan de seguridad en el trabajo, el cual según Rodríguez (2002) debe abarcar los siguientes aspectos:

- La seguridad es responsabilidad del departamento de personal.
- Las condiciones de trabajo, tamaño, localización de la empresa, entre otros determinan los medios materiales preventivos.
- Toda la organización requiere de seguridad.

- Como los problemas de seguridad afectan la adaptación del hombre al trabajo, la del trabajo al hombre y los factores sociopsicológicos, algunas empresas la vinculan con la sección de relaciones industriales.
- La seguridad en el trabajo se encarga de capacitar al personal, controlar el cumplimiento de normas de seguridad, revisión de los equipos de seguridad, de primeros auxilios, de selección, adquisición y distribución de medios de seguridad.

Es por esto que la seguridad en el trabajo según Rodríguez (2002) realiza ciertas actividades:

- Prevención de accidentes para minimizar los accidentes de trabajo.
- Prevención de robos con el servicio de vigilancia, que debe de revisarse con frecuencia.
- Prevención de incendios con sistemas de detección y de alarma, capacitación del personal, extinguidores y reserva de agua.

Además de lo anterior, la Ley Federal del Trabajo en el artículo 132, fracciones XV, XVII y XVIII, establece que los patrones deberán cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, y en general, en los lugares en que deban ejecutarse las labores, y disponer todo el tiempo de medicamentos y materiales de curación indispensables, para que se presten de manera oportuna y eficaz los primeros auxilios, así como avisar a la autoridad competente de todo accidente que ocurra.

De igual forma en el artículo 134, fracciones II, X y XII, se establece que los trabajadores deberán observar las medidas preventivas e higiénicas, que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y la protección personal de los trabajadores, deberán someterse a reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes.

Y en el artículo 153 F se establece que la capacitación y el adiestramiento deberán tener el objetivo de prevenir riesgos de trabajo (Rodríguez, 2002).

Una vez, que el ambiente laboral cuenta con la seguridad e higiene necesarias para la protección de los trabajadores y equipos de trabajo, se puede asegurar su estancia y bienestar, y llevar a cabo la proyección y planeación de su carrera profesional.

2.7. Planes de Carrera

Otra de las funciones que puede desempeñar el psicólogo industrial es la elaboración de planes de carrera para los trabajadores, de los cuales se tienen varios conceptos.

Según Werther (2000, p. 571) la planeación de carrera es el “proceso por el cual se seleccionan objetivos y medios para lograr las metas profesionales”.

Para Ivancevich (2005, p. 467) “consiste en hacer corresponder las aspiraciones profesionales de los empleados con las oportunidades que hay en la organización”.

Greenhaus (s.f., citado por Ivancevich, 2005, p. 452) menciona que el plan de carrera es un “conjunto de actividades y experiencias relacionadas con el trabajo y que se extienden por toda la vida laboral de una persona”.

Por lo que podemos concluir que el plan de carrera es el proceso a través del cual se busca tener un crecimiento y desarrollo profesional, de acuerdo a las oportunidades existentes dentro de una organización, con base a objetivos y medios fijados.

La planeación de la carrera es una secuencia de puestos determinados que vienen asociados con las aspiraciones de los empleados, pero para que la carrera sea exitosa, tanto el individuo como la organización deben asumir su responsabilidad de manera equitativa.

Por un lado el individuo debe identificar sus aspiraciones y capacidades, y a través de asesoría aceptar que requiere capacitación y desarrollo en su trayectoria profesional; y por el otro, la organización debe identificar sus necesidades y oportunidades, y a través de la planeación de su personal, proporcionar información y capacitación que les haga falta a sus empleados.

Las necesidades y oportunidades de organizaciones e individuos pueden llegar a compaginarse a través de la asesoría, teniendo dos tipos según Ivancevich (2005):

- Asesoría informal.- recursos humanos en ocasiones proporciona asesoría a los empleados que quieren evaluar sus capacidades e intereses. Los supervisores deben ser capaces de asesorar al empleado en relación con las necesidades y oportunidades de la

organización, pero como con frecuencia los superiores no cuentan con la información sobre toda la organización, se recurre a métodos de asesoría más formales y sistemáticos.

- Asesoría formal.- como lo son los talleres, centros de evaluación y centros de desarrollo de la carrera, que por lo general, están diseñados para grupos específicos de empleados.

La organización puede optar por diversas prácticas para facilitar a sus empleados los planes de carrera, entre ellas, según Ivancevich (2005), están:

- Programa de ayuda con las colegiaturas.- donde los empleados pueden aprovechar las oportunidades que se les presentan tanto educacionales como de capacitación de escuelas cercanas y la organización paga ya sea toda o parte de la colegiatura.
- Anuncio de vacantes.- donde la organización hace públicas sus vacantes, dichos anuncios deben cumplir con ciertas condiciones como: incluir asensos, transferencias y vacantes permanentes, las vacantes deben anunciarse de tres a seis semanas antes de hacer el reclutamiento externo, los requisitos deben ser explícitos y directos, los criterios de selección e instrucciones deben ser claros, los empleados que estén de vacaciones deben tener la oportunidad de presentar una solicitud antes de tiempo y a los solicitantes rechazados se les debe notificar la razón del rechazo por escrito y se integran a sus expedientes.
- Tecnología de los sistemas de información de recursos humanos.-

tienen un amplio potencial para las actividades de planeación de carreras y además ahorran dinero a la organización.

- Internet.- organizaciones privadas, públicas y sin afán de lucro reclutan e informan a través de sus páginas electrónicas a sus empleados.

La planeación de la carrera dentro de la organización puede darse en varios sentidos, según menciona Alles (2005):

- Ascendente.- ser promovido a una posición superior.
- Enriquecimiento o expansión.- profundización en la misma posición, cuando logra enriquecer su puesto con nuevas técnicas, mejorando su calidad, etc.
- Desplazamiento lateral.- asignación a otra posición que no implica mayor remuneración ni mayor nivel jerárquico.
- Descendente: realineamiento.- cuando una persona baja para después ascender, o darle un puesto más acorde con sus posibilidades reales.

Los beneficios de la planeación de la carrera profesional, según Werther (2000) son:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.- la organización al planear la carrera de sus empleados, puede prepararlos mejor para puestos que prevé crear la

organización. Lo que puede llevar a un ajuste entre las necesidades de la compañía y las del individuo.

- Permite el desarrollo de los empleados con potencial de promoción.- la planeación de la carrera ayuda a estimar el talento potencial de los recursos humanos.
- Facilita la ubicación internacional.- el planear la carrera profesional ayuda a identificar aquellos puestos que tendrán relevancia internacionalmente.
- Disminuye la tasa de rotación.- se genera mayor lealtad a la organización, cuando los empleados perciben interés de ésta en el desarrollo de sus carreras y, por lo tanto, disminuye la tendencia a abandonarla.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado.- al existir una serie de pasos determinados y concretos, el empleado puede llegar a canalizar sus posibles frustraciones hacia soluciones positivas.
- Facilita la ubicación internacional.- para suministrar talento fresco a operaciones en el extranjero.
- La planeación de la carrera es de suma importancia, ya que el trabajador logra cumplir sus metas profesionales y la empresa logra cubrir sus necesidades.

Como se pudo observar en todas las actividades se ve involucrado el psicólogo industrial, ayudando a su planeación, desarrollo, implantación y evaluación, cada una de dichas actividades conlleva a otra, en cierta forma se encuentran plenamente relacionadas, es por esto, que una organización necesita llevarlas a cabo para lograr un funcionamiento exitoso y un personal satisfecho con su trabajo.

Pero una de las actividades que constituye la base para todas las demás y es uno de los primeros fundamentos de una organización es el análisis y descripción de puestos, el cual da las herramientas necesarias para la realización de las demás actividades.

Si partimos de un adecuado análisis y descripción de puestos, se podrá realizar una valuación correcta, por lo que en el proceso de reclutamiento y selección de personal, se tomará una decisión apropiada de contratación y con la capacitación como complemento podremos obtener una evaluación de desempeño conveniente, lo cual servirá para elaborar planes de carrera que proyecten a los trabajadores, sin olvidar, el aspecto de seguridad e higiene que acompaña a todas las actividades anteriormente mencionadas. El área de Recursos Humanos está compuesta por dichas actividades y llevarlas a cabo de manera correcta puede lograr el éxito del área, con la participación constante del psicólogo industrial.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El análisis y descripción de puestos es una de las actividades fundamentales para llevar a cabo las diversas funciones dentro de una empresa, convirtiéndose en la base sobre la cual se construyen de manera adecuada todos los procesos de Recursos Humanos.

3.1. Definición de Análisis de Puestos

Varios autores hablan sobre la definición del Análisis de Puestos, siendo algunos de éstos:

Para Ivancevich (2005, p.161) es un “proceso deliberado y sistemático para reunir información sobre aspectos laborales importantes de los puestos”.

Martín, Rubio y Lillo (2003, p.81) lo definen como: “el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios del sujeto que lo debe ocupar”.

En cambio para Dessler y Varela (2004, p.30) el análisis de puestos es: “el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlas”.

Podemos concluir que el análisis de puestos es un proceso sistemático,

que busca a través de la descripción y la especificación, detallar las actividades y requerimientos humanos necesarios para ocupar un puesto determinado.

La información que se obtiene del análisis de puestos representa la base de las variadas actividades que se encuentran interrelacionadas con la administración de Recursos Humanos. Como por ejemplo: la información que corresponde a las responsabilidades del puesto pueden servir como base para desarrollar programas de capacitación; la información acerca de los requerimientos humanos ayudará a decidir a qué tipo de personas se deben reclutar, seleccionar y contratar. Es por esto que el análisis de puestos tiene una función vital dentro de las organizaciones, ya que constituye la base sobre la cual se llevan a cabo todas las actividades del área de Recursos Humanos y que finalmente tienen impacto en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización. (Dessler, *et, al.* 2004).

Existen ciertas actividades previas a la realización del análisis de puestos que menciona Reyes (2005) y que constituyen la base del mismo:

- ❖ Aprobación de la gerencia: se requiere el convencimiento y aprobación de la gerencia, para esto es necesario presentar la planeación como una inversión, listando los beneficios y costos.
- ❖ Determinar los objetivos: en cuanto a los factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignent, así como la forma de estructurarlos.
- ❖ Información a los trabajadores: debe de instruirse y convencerse a los

trabajadores sobre su finalidad y utilidad, para que cooperen en el proceso.

- ❖ Preparación de analistas: sobre la técnica usada y sobre los sistemas de producción empleados en la empresa.

Una vez que se llevaron a cabo las actividades anteriores se procede a realizar las siguientes etapas que plantea Ivancevich (2005), las cuales son:

Etapa 1

Se realiza un panorama general sobre la forma en que cada uno de los puestos está ubicado dentro de la organización, esto se realiza por medio de los organigramas, en donde es posible visualizar los puestos y otras características como personal a su cargo, jefe inmediato, número de plazas, etc.

Etapa 2

Se impulsa a los involucrados e interesados a definir cómo se aprovechará la información que brindará el análisis de puestos, esto con la finalidad de propiciar la cooperación. Resulta necesario informarles la finalidad y la utilidad del análisis, para ello se pueden utilizar folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, entre otros, se debe procurar que el trabajador se sienta un elemento importante en el análisis. Los supervisores requieren de una preparación más amplia, ya que actúan como auxiliar del analista.

Etapa 3

Puesto que el proceso es caro y lleva tiempo, se escogen los puestos que se van a analizar. Al determinar dichos puestos, se deben de incluir sus características, naturaleza, tipología, etc.

Etapa 4

Se escogen y aplican las técnicas convenientes del análisis, esto para recabar información sobre los puestos, como los comportamientos y características necesarias en un empleado para ocuparlo.

Se pueden utilizar métodos como:

- Observación
- Entrevista
- Cuestionarios
- Bitácora del titular del puesto

Etapa 5

Con la información recopilada a través de los métodos utilizados, se realiza una descripción del puesto, que es el documento que brinda información respecto a las tareas, deberes y responsabilidad del puesto.

Etapa 6

Se elabora una especificación del puesto, la cual es un documento que contiene aquellas calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo en particular, son factores relacionados al puesto, como requisitos educativos, experiencia, rasgos de personalidad y habilidades físicas.

Los conocimientos y los datos obtenidos a través de todas las etapas son la base de prácticamente todas las actividades del área de Recursos Humanos.

La persona que se encarga de recoger, ordenar y consignar los datos es el Analista, que debe de tener la capacidad de observación, mente analítica, corrección y claridad para expresarse (Reyes, 2005).

3.2. Objetivo e importancia del Análisis de Puestos

El objetivo general del análisis de puestos es la obtención de información relevante con respecto a un puesto determinado, que a la vez puede ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de objetivos y metas, como a la satisfacción, seguridad y comodidad de los trabajadores. Es una de las actividades principales en la gestión de personal, ya que dependiendo de ésta, se pueden afectar áreas variadas de la organización y, es por esto que suele considerarse el cimiento sobre el que se construyen las piezas restantes del edificio de los Recursos Humanos (García, *et al.*, 2003).

De igual manera el análisis de puestos arroja información que permite organizar el trabajo, de tal forma que los empleados sean productivos y se sientan satisfechos (Ivancecich, 2005).

Según Reyes (2005) el análisis de puestos ayuda a:

- ❖ Los altos directivos, ya que representa la posibilidad de saber con detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- ❖ Los supervisores, ya que conocerán las labores encomendadas a vigilancia.
- ❖ Los trabajadores, ya que al conocer sus funciones y requerimientos, las realizarán mejor y con mayor facilidad.
- ❖ Para el departamento de personal, para cumplir su función con eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

El análisis de puestos busca comprender cuáles son las tareas importantes del puesto, cómo es que se realizan y qué características humanas se requieren para llevarlo a cabo. Su importancia radica en el intento por desarrollar una teoría humana del comportamiento acerca de un puesto determinado, dicha teoría incluiría las destrezas, habilidades, conocimientos, experiencias y características necesarias para lograr las expectativas de la organización (Landy, Conte, 2005).

Debido a la importancia que tiene el análisis de puestos es necesario realizarlo de una manera adecuada, ya que de lo contrario no se podrán

alcanzar los objetivos que conlleva.

Según Ivancevich (2005) un adecuado análisis de puestos debe de cumplir con los puntos siguientes:

- ❖ Debe de producir una descripción de cada puesto de forma clara y completa.
- ❖ Debe evaluar tanto la frecuencia como la importancia de los comportamientos en las tareas.
- ❖ Facilitar una evaluación precisa de habilidades, conocimientos y competencias.
- ❖ Finalmente, debe arrojar información congruente.

Toda empresa debe cumplir con esos puntos dentro de su análisis de puestos, ya que de lo contrario según Reyes (2005) se puede originar:

- ❖ Incertidumbre sobre las obligaciones que tiene que cumplir cada trabajador.
- ❖ Desconocimiento sobre las cualidades y responsabilidades necesarias para cada puesto y que deben cumplir los trabajadores.
- ❖ Imposibilidad de exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones de cada trabajador.

- ❖ Discusiones sobre la forma de realizar el trabajo.
- ❖ Fuga de obligaciones y responsabilidades.
- ❖ Una selección y adiestramiento lleno de defectos.
- ❖ Entorpecimiento en la planeación y distribución de labores.
- ❖ Dificultad en la asignación de remuneraciones correctas.
- ❖ Impedimento en el mejoramiento de sistemas de trabajo.

Además de la utilidad expuesta de realizar un análisis de puestos, la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 24 fracción II y 47 fracción III encomienda la función del análisis de puestos a los contratos, al exigir que en ellos se determine con la mayor precisión posible el trabajo, y de igual manera que en los colectivos se fijen tanto la intensidad como la calidad del trabajo (Reyes, 2005).

Éste es un requerimiento importante y fundamental como dice Reyes (2005) y es por esto que al llevarlo a cabo se beneficia a:

La empresa:

- ❖ Ayuda a repartir y establecer de mejor manera las cargas de trabajo.
- ❖ Sirve como base para un sistema técnico de ascensos.

- ❖ Para fijar responsabilidades de acuerdo a las labores.
- ❖ Indican las lagunas de trabajo dentro de la organización, así como el encadenamiento de puestos y funciones.
- ❖ Los altos directivos están en posibilidad de discutir sobre cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- ❖ Facilita la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

A los supervisores:

- ❖ Brinda un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia.
- ❖ Lo anterior permite planear y distribuir el trabajo de manera adecuada.
- ❖ Se está en posibilidad de exigir a cada trabajador lo que deben de hacer y cómo deben de hacerlo.
- ❖ Permite a los nuevos integrantes de trabajo conocer cómo debe de hacerse el trabajo, para exigir su realización y dirigirlo.

Al trabajador:

- ❖ Permite conocer con precisión lo que debe hacer.
- ❖ Puede identificar con claridad sus responsabilidades.

- ❖ Le indica si está llevando de forma adecuada su labor.
- ❖ Al delimitar sus funciones ayuda a no invadir el campo de otros.
- ❖ Señala fallas y aciertos, resalta sus méritos y colaboración.

Al departamento de personal:

- ❖ Funciona como base fundamental para las técnicas que debe aplicar.
- ❖ Proporciona los requisitos a investigarse para seleccionar al personal.
- ❖ Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado según sus aptitudes.
- ❖ Determina de manera precisa el adiestramiento a proporcionar.
- ❖ Es un requisito fundamental para el sistema de valuación de puestos.
- ❖ Permite llevar a cabo la calificación adecuada de los méritos de los trabajadores.
- ❖ Funciona como fundamento para el sistema de salarios e incentivos.
- ❖ Facilita la entrevista y el establecimiento del sistema de quejas.

Es por lo anterior que debe de realizarse un adecuado análisis de puestos, sin olvidar los requerimientos legales, ya que de hacerlo así se contarán con

todos los beneficios previamente expuestos, lo cual recaerá en un adecuado desarrollo de la empresa y finalmente en el cumplimiento de objetivos de la misma.

3.3. Utilidad del Análisis de Puestos

Según Landy *et al.* (2005) los resultados del análisis de puestos pueden utilizarse en diferentes propósitos, como lo son:

Requisición de personal. Es una forma en donde aparecen los datos indispensables para cubrir cada una de las vacantes en ciertas fechas establecidas, en donde se especifica: unidad orgánica, edad, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. Una de las herramientas que utiliza la requisición de personal es el perfil de puestos, el cual nace de la realización del análisis de puestos, ya que es mediante éste que se obtienen las tareas a desempeñar de cada puesto, así como los requerimientos humanos necesarios para llevarlo a cabo. El departamento solicitante envía la requisición al departamento de personal, para que éste suministre de personal necesario en tiempo y de acuerdo a las necesidades específicas. (Rodríguez, 2007)

Reclutamiento. Si se conoce lo que se requiere en un determinado puesto y se sabe qué atributos son necesarios para alcanzar esos requerimientos, entonces, se podrá dirigir a grupos específicos de candidatos potenciales.

Selección. Ya que se conocen las características que tienen mayor probabilidad de éxito, se pueden identificar y elegir las herramientas más adecuadas de evaluación, ya sea una prueba de personalidad o desarrollar

un formato de entrevista, que busque investigar sobre aspectos de conocimiento técnico o de experiencia.

Capacitación. Ya con el análisis de puestos, se pueden identificar aquellas áreas de desempeño que representan mayor reto para los ocupantes de un puesto determinado, y con base en esto, se podrán proporcionar oportunidades de entrenamiento, ya sea en una tarea o trabajo que va a ser realizado o bien, que ya se está ejecutando.

Compensación. La administración puede otorgar un valor económico a la misión organizacional de cada uno de los componentes más importantes del desempeño y de las expectativas de cada puesto, esto gracias a los resultados arrojados por el análisis de puestos. De igual manera puede determinar cuál es el nivel de desempeño esperado en los componentes de cada puesto de la organización, con la finalidad de identificar el valor comparativo entre ellos, estos componentes y niveles de desempeño ayudan a establecer el presupuesto para el recurso humano de la organización.

Promoción. El análisis de puestos permite identificar los racimos de puestos similares, esto se puede hacer de acuerdo a los atributos necesarios para el éxito o de acuerdo a las tareas realizadas en cada puesto, es por esto que permite identificar trayectorias lógicas en la carrera a la organización, así como la posibilidad de subir en el escalafón.

Evaluación del desempeño. Se refiere a la técnica de la dirección, indispensable en la actividad administrativa. Sirve para detectar problemas de supervisión, de integración del empleado a la empresa o al puesto, de falta de aprovechamiento, de motivación, entre otros. La identificación de dichos

problemas es importante para desarrollar las políticas adecuadas a las necesidades de la organización, así como para subsanar las debilidades por medio de capacitación o para el desarrollo de programas motivacionales, etc.

A través de los resultados arrojados por el análisis de puestos es posible desarrollar un sistema que sirva para evaluar el grado en que un trabajador alcanza, acorta o extiende los estándares establecidos por la organización.

La evaluación del desempeño es fundamental para el desarrollo administrativo, ya que si no se conocen los puntos débiles y fuertes del personal, será difícil encaminar esfuerzos en la dirección correcta.

En todas las áreas mencionadas anteriormente se puede visualizar la importancia del análisis de puestos, como base para dichos procesos, para su desarrollo y finalmente su éxito.

3.4. Descripción y Especificación de Puestos

Para poder realizar un adecuado Análisis de puestos será necesario desarrollar tanto la descripción como la especificación de los puestos.

La descripción del puesto se refiere, según Ivancevich (2005, p.161), al “resultado principal del análisis de puestos. Es un resumen escrito del puesto como una unidad identificable de la organización”.

En los últimos años gran cantidad de factores y cambios han incrementado la necesidad de las descripciones de puesto, tales como:

- ❖ La gran cantidad de reestructuraciones dentro de las organizaciones.
- ❖ La necesidad de encontrar y desarrollar nuevas y creativas formas de motivar y remunerar a los empleados.
- ❖ La influencia de la tecnología sobre los entornos de trabajo.
- ❖ Las nuevas y rigurosas normas gubernamentales de las prácticas de empleo.

Ahora bien, no existe un formato uniforme para realizar la descripción de los puestos, sin embargo, las útiles y bien escritas contienen tres partes según Reyes (2005) (ver anexo 1).

a) El encabezado: son los datos de identificación del puesto, que contiene:

1.-Título del puesto.

2.- Número o clave dentro del índice general para controlar el archivo general.

3.- Ubicación: departamento, sección, taller en que se desarrolla el trabajo.

4.-Jerarquía y contactos: el nombre a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos y los contactos constantes que tiene dentro y fuera de la empresa.

5.- Puestos que según los requisitos de la especificación y valuación,

constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores, esto para establecer un escalafón por líneas o especialidades.

6.- Para fines de sustituciones temporales, los puestos que representan mayor afinidad, en cuanto a trabajo y cualidades.

7.- Número de trabajadores que desempeñan el mismo puesto.

8.- Jornada normal de trabajo y especial de sábados.

9.-Persona analizada: tiempo en la empresa y en el puesto.

10.- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.

11.- Fecha del análisis, para conocer antigüedad y validez.

b) Descripción genérica: explicación del conjunto de actividades que se realizan en el puesto, debe ser breve.

c) Descripción específica: exposición detallada de todas las operaciones que realiza un trabajador en el puesto.

En cambio Dessler (2004) propone un formato diferente para llevar a cabo la descripción de los puestos (ver Anexo 2), que incluye:

- Nombre del puesto
- Nivel

- Código del puesto
- Fecha
- Planta/División
- Nombre de quien lo escribe
- Departamento/sección
- Aprobación
- Grado/nivel y Puntos
- Puesto del supervisor inmediato
- Rango salarial
- Descripción genérica o misión del puesto
- Descripción específica o responsabilidad del puesto

Finalmente, Werther (2000) propone que la descripción de puestos contenga (Ver anexo 3) los siguientes elementos:

A.- Identificación del puesto

B.- Actualización del análisis

C.- Descripción resumida

D.- Deberes y obligaciones

E.- Comentarios finales

F.- Firma del analista y fecha

G.- Firma de quién lo revisa y autoriza, fecha.

Son muchos los formatos establecidos para la descripción de puestos, sin embargo, se debe de utilizar el que mejor se adapte a la empresa y a sus necesidades.

La especificación del puesto nace a partir de la descripción, se ocupa de ver que rasgos personales y experiencia se requieren para desempeñar bien el trabajo, de igual manera debe determinarse que habilidades, conocimientos o capacidades se necesitan para realizar el trabajo.

R. J. Harvey (s.f, citado por Ivancevich, 2005) ofrece ciertos lineamientos para determinar qué características deben incluirse en la especificación de puestos:

- ❖ Las tareas deben ser identificadas y calificadas según su grado de importancia.
- ❖ Expertos, titulares o supervisores debe especificar las destrezas necesarias para realizar cada una de las tareas identificadas

anteriormente.

- ❖ Calificar la importancia de cada destreza.
- ❖ Identificar cualesquiera otras características necesarias para desempeñar el puesto.
- ❖ Cada destreza que se identificó debe vincularse con las tareas del puesto.

Según Reyes (2005) se registran factores tales como (ver anexo 4):

- ❖ Habilidades: tales como adaptabilidad a diversos puestos, aptitud analítica, conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, criterio, destreza manual, don de mando, ingenio, iniciativa, precisión, entre otras.
- ❖ Esfuerzo: atención continua, esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo visual, etc.
- ❖ Responsabilidad: calidad, cantidad, dinero, costos, equipo, informes, seguridad de otros, etc.
- ❖ Condiciones de trabajo: ambiente circundante, peligro de accidentes de trabajo, peligro de enfermedades profesionales, postura incómoda, entre otras.

En cambio para Werther (2000) la especificación del puesto debe tener

(ver anexo 5):

- ❖ Responsabilidades
- ❖ Aptitudes intelectuales
- ❖ Aptitudes físicas
- ❖ Experiencia
- ❖ Ámbito laboral
- ❖ Condiciones sanitarias y de seguridad
- ❖ Parámetros de desempeño
- ❖ Comentarios finales
- ❖ Firma del analista y fecha
- ❖ Firma de quién lo revisa y autoriza, fecha.

Es necesario identificar y diferenciar las habilidades principales de las secundarias. Las principales son aquellas para las que no hay otra forma de realizar el trabajo y las secundarias se pueden ajustar si cambia la estructura o metodología del trabajo (Ivancevich, 2005).

Para llevar a cabo el análisis de puestos es necesario utilizar un método,

que nos pueda proporcionar toda la información necesaria para realizarlo.

3.5. Métodos de recolección de datos para el Análisis de Puestos

Existen cuatro métodos básicos para recolectar la información del análisis de puestos: observación, entrevistas, cuestionarios y bitácora del titular del puesto; a través de ellos se reúne la información del puesto; mientras mayor sea la cantidad de información y las formas en que el analista la obtenga, mejor se podrá entender el puesto.

3.5.1. Observación

Seguramente este método fue uno de los primeros en usarse por los psicólogos industriales, ya que simplemente observaban el desempeño de los trabajadores y tomaban sus notas, sólo en ocasiones hacían preguntas y no pocas veces realizaban las tareas ellos mismos. Mientras más puestos se observen seriamente, mejor se entenderán no sólo los puestos que se estén observando, sino el trabajo de manera global (Landy, *et al.*, 2005).

Con este método, el analista visualiza al trabajador desempeñar las tareas del puesto y registra sus observaciones al respecto.

Puede ayudar al analista a identificar las interrelaciones entre las tareas mentales y físicas. Sin embargo, este método por sí solo es generalmente insuficiente para realizar el análisis de puestos, sobre todo cuando hay un predominio de habilidades mentales en él (Wayne, Noe, 2005).

Se acude a la observación cuando son puestos que realizan actividades

manuales, estandarizadas y de ciclo breve, el analista debe observar a una muestra representativa de individuos realizar el trabajo.

Este método requiere que el analista esté capacitado para centrarse en comportamientos pertinentes del trabajo, de igual manera debe de estorbar lo menos posible y situarse fuera del paso para no impedir ni alterar la realización del trabajo (Ivancevich, 2005).

3.5.2. Entrevista

Para complementar la información se utiliza este método, que busca hablar con los ocupantes de cada puesto, ya sea en el lugar de trabajo o en uno separado. Se pueden estructurar preguntas específicas basadas en la observación, en otros análisis de puestos o en discusiones anteriores con representantes de recursos humanos, instructores o gerentes conocedores del puesto en cuestión (Landy, *et al.*, 2005).

Las preguntas más frecuentes son: ¿Cuál es el trabajo que ejecuta?, ¿Cuáles son las principales responsabilidades de su trabajo?, ¿Qué es lo que hace exactamente?, ¿En qué labores participa?

Por lo regular se entrevista a los titulares al mismo tiempo que se les observa, ya que a través de ella, tanto el analista realiza preguntas como los titulares de cada puesto, esta situación propicia que el analista explique cómo se aprovecharán los conocimientos y la información que se adquieran en el análisis.

En este sentido, las entrevistas se pueden dar a tres niveles:

- Entrevistas individuales.
- Entrevistas grupales con empleados que tienen el mismo puesto.
- Entrevistas con la supervisión, con uno o más de los supervisores, cuyo conocimiento acerca del puesto que se está analizando es bastante amplio.

Las entrevistas son el método más utilizado para determinar funciones y responsabilidades del puesto, ya que permite al trabajador reportar actividades y comportamientos, que de otra forma no saldrían a la luz (Dessler, *et, al.* 2004).

Tiene ciertas limitaciones, como lo es la dificultad para estandarizar las entrevistas, también existe la posibilidad de que el entrevistador distorsione sin querer la información que le dé el entrevistado y por último los costos pueden ser muy altos (Ivancevich, 2005).

3.5.3. Cuestionarios

Incluyen reportes de las tareas en forma de conductas del trabajador, se pide a los expertos que califiquen con base en su experiencia cada afirmación, en un número de dimensiones como la frecuencia de ejecución, la importancia para el éxito global del puesto y si la tarea o conducta debe de realizarse desde el primer día de trabajo o puede aprenderse gradualmente, así como la importancia de diversas competencias para realizar las tareas y el contexto laboral.

Las respuestas pueden analizarse estadísticamente para proporcionar un registro más objetivo de los componentes de cada puesto (Landy, *et al.*, 2005).

De igual forma es el método menos caro y es eficaz para reunir información en gran volumen en tiempos breves.

Algunos consejos que hacen a los cuestionarios más fáciles de manejar son:

- ❖ Hacerlo tan breve como sea posible
- ❖ Explicar para qué sirve el cuestionario
- ❖ Hacerlo sencillo
- ❖ Probar el cuestionario antes de aplicarlo

Otra forma menos estructurada de hacerlo es pedir a los titulares que describan ellos mismos su puesto (Ivancevich, 2005).

3.5.4. Bitácora del titular del puesto

Este método consiste en solicitar a los trabajadores y/o supervisores que lleven un diario de sus actividades durante un periodo previamente determinado (Landy, *et al.*, 2005).

En ese diario, el trabajador anota cada actividad que emprende, así como

el tiempo que dedica a dicha actividad, lo cual puede generar un panorama amplio acerca del puesto, sobre todo cuando se complementa con entrevistas posteriores del trabajador con su supervisor.

El empleado puede intentar exagerar ciertas actividades y subestimar otras, pero la naturaleza cronológica y detallada de la bitácora puede compensar lo anterior. (Dessler, *et, al.*, 2004).

Desafortunadamente la mayoría de las personas carecen de la disciplina para realizarlo, ahora bien que si el diario se mantiene actualizado puede brindar información importante para hacer comparaciones de un día con otro, semana o mes, la bitácora es útil cuando se pretende observar puestos difíciles de presenciar (Ivancevich, 2005).

Una vez que se seleccionó el método más adecuado, de acuerdo a las circunstancias y necesidades de la empresa, se procede a realizar la descripción y especificación del puesto, que en su conjunto dan como resultado el análisis de cada uno de los puestos, para finalmente reflejar o plasmar esa información en el Perfil de Puestos, el cual contendrá toda la información analizada y el cuál servirá como base para realizar todas las tareas de la administración de Recursos Humanos.

3.6. Perfil de Puesto

Un Perfil de puesto se refiere a la especificación de las características ideales que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado en la empresa (Reig, Fernández, Jauli, 2003).

De igual manera su elaboración permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a la descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo (Nacional Financiera, 2004).

Los especialistas deberán elaborar el perfil de cada puesto, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- a) Escolaridad y/o áreas de conocimiento. El nivel, grado y/o área de estudios requerido para alcanzar los objetivos específicos del puesto.
- b) Experiencia laboral. Conocimientos y habilidades previamente adquiridos en el desarrollo de funciones vinculadas o afines al puesto y que son necesarios en función de los objetivos específicos del puesto.
- c) Condiciones de trabajo. Requerimientos específicos para el desempeño del puesto, tales como, disponibilidad para viajar o laborar en horarios, lugares o bajo situaciones especiales de acuerdo con las funciones del puesto.
- d) Capacidades. Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos para el desempeño del puesto, se identificarán por su denominación y se describirán de manera general (Romero Ramos, 2005).

La elaboración del análisis y descripción de puestos es una labor sumamente importante para comenzar a formar las bases que resulten en un funcionamiento exitoso en las actividades concernientes al área de recursos humanos, por lo que no debe ausentarse en dicha área.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN Y PROPUESTA

El estudio de la organización es de suma importancia, debido a que el establecimiento de la propuesta partió de éste; detectando las necesidades y jerarquizándolas, para trabajar sobre la que se considera la base principal para llevar a cabo funciones de Recursos Humanos.

4.1. Generalidades de la empresa

Century 21 lleva a cabo operaciones de servicio inmobiliario, mediante la promoción de inmuebles (terrenos, casas, departamentos, naves industriales, etc.), para la compra, venta y renta de los mismos.

Siendo Century 21 una franquicia internacional, cuenta con un gran número de oficinas que operan de manera independiente, pero en coordinación con la Oficina Nacional (Godínez, 1997).

La intervención tecnológica se realizará dentro de la oficina Century 21 Doniz & Asociados; la cuál se encuentra ubicada en Av. Prolongación de la Reforma #625, interior #202. Col. Paseo de las Lomas, Santa Fé. México DF. CP.01330, teniendo como razón social: Consultores Doniz y Asociados S.A. de C.V.

Dicha oficina ha comenzado su operación en Septiembre del 2007, por lo cual actualmente es considerada una pequeña empresa, al tener alrededor de 20 empleados.

Aunque es corto el tiempo de operación de la oficina, se encuentra respaldada por Century 21, la cual tiene una historia de operación de varios años que le da soporte, para lo que es necesario conocer dicha historia, y así comprender su origen y finalmente el de la oficina en la que se llevó a cabo la intervención.

4.2. Reseña Histórica

CENTURY 21 comenzó actividades en 1972 dentro de un pequeño condado del sur del estado de California llamado "Orange Country" y a poco más de 25 años de actividad se ha convertido en la red inmobiliaria más grande del mundo, contando con casi 7000 oficinas en 19 países y casi 100,000 asesores a nivel mundial. Actualmente CENTURY 21 México es considerada la cuarta franquicia en importancia de nuestro país, estando en la mejor etapa para consolidar su futuro crecimiento (Godínez, 1997).

Hoy en día CENTURY 21 Internacional forma parte de la empresa controladora de franquicias denominada "CENDANT" que nació de la fusión de "HFS, Inc" y "C.V.C. Inc.". Esta empresa es propietaria de las franquicias hoteleras: Days Inn, Howard Johnson, Park Inn, Ramada, Villager y Wingate Inn. En lo que respecta al ramo inmobiliario es dueña de Coldwell Banker, ERA y CENTURY 21, también es propietaria de: Avis Rent a Car, DHH, Montgage, RCI, HFS Mobility Services, entre otros. Esta situación ha permitido llevar a cabo un intercambio productivo de bienes y servicios, al establecer alianzas con otras corporaciones mundiales (Godínez, 1997).

La franquicia CENTURY 21 aparece en México en mayo en 1989 por la

iniciativa del señor Bo E. Wallsten, quien tuvo la visión de impulsar la industria de los Bienes Raíces en México al introducir una franquicia que logró reivindicar la mala imagen del corredor inmobiliario frente a un público que demandaba servicios más profesionales. Actualmente se cuenta con más de 150 oficinas que operan en más de 69 ciudades de México, esperando un crecimiento mayor en los próximos meses (Godínez, 1997)

Los accionistas extranjeros son de origen norteamericano y están en el Sistema CENTURY 21 desde sus inicios en los Estados Unidos en 1972 y son: Philip Yeager, William Yeager y Duane Christie. El Ing. Rubén Ramos García funge como Director General y participa en las Juntas de Administración, de donde surgen criterios y lineamientos que indican el camino, dirección y estrategias del Sistema CENTURY 21 en México, éstas se llevan a cabo una vez al mes con los socios americanos (Godínez, 1997).

El éxito del Sistema CENTURY 21 está basado en el principio de afiliar oficinas destacadas e independientes de bienes raíces con el fin de compartir una imagen en común, que es promovida al público comprador y vendedor por medio de programas de publicidad compartida, publicidad institucional, reclutamiento de los mejores asesores en ventas y el programa de formación inmobiliaria más completo en la industria inmobiliaria. Nunca antes se había concebido una filosofía de trabajo compartido tan novedosa y creativa, por lo que se puede afirmar que “CENTURY 21 es el concepto más exitoso de servicios inmobiliarios que se haya creado jamás” (Godínez, 1997).

Al integrar oficinas bajo un mismo nombre e imagen se logra una gran SINERGIA, que permite generar más publicidad, más capacitación, más referidos, más y mejores proveedores y más ventas. El público rápidamente

percibe que CENTURY 21 es el centro de la acción y los Asesores en Ventas buscan formar parte de este equipo de profesionales porque desean estar donde está la acción, con exitosos profesionales (Godínez, 1997).

En México, la industria de Bienes Raíces tiene aspectos similares a las de Estados Unidos, que es probablemente la más avanzada en el mundo, aunque está progresando rápidamente aprovechando las ventajas de la tecnología actual (Century 21 México, 2005).

En 1989 CENTURY 21 México, S.A. de C.V. estableció el primer sistema de franquicias de Bienes Raíces en México, donde se considera a cada Oficina CENTURY 21 de propiedad y Operación Independiente (Godínez, 1997).

Esta Corporación Multinacional ha ayudado a establecer estándares a través de la industria de los Bienes Raíces beneficiando así, a la industria misma y al consumidor (Century 21 México, 2005).

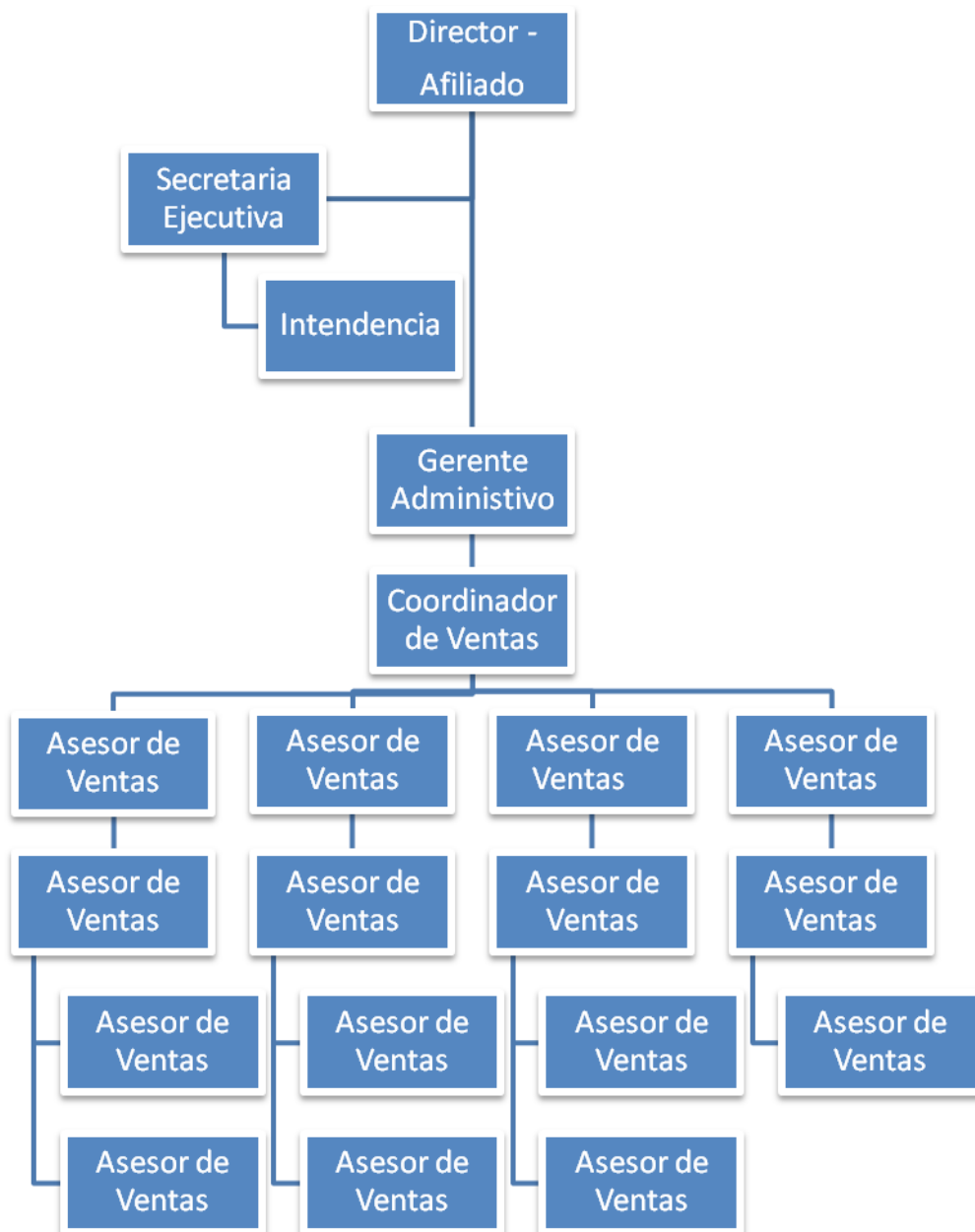
CENTURY 21 DONIZ & ASOCIADOS nace en mayo del 2007, iniciando operaciones el 12 de Septiembre del mismo año, integrándola en un inicio 10 asesores de ventas, una secretaria, el afiliado y gerente administrativo, su crecimiento se ha dado de una manera rápida, teniendo en inventario más de 80 inmuebles aproximadamente para promoción.

4.3. Estructura Organizacional

Century 21 Doniz & Asociados cuenta con alrededor de 20 empleados, en la actualidad su organigrama está compuesto por seis puestos, siendo su estructura la siguiente:

Esquema 4.1

Organigrama Century 21 Doniz & Asociados



Cada uno de los puestos estructurados anteriormente llevan a cabo ciertas funciones y tienen responsabilidades determinadas, por lo cual es de suma importancia diferenciarlas unas de otras.

Director-Afiliado: Como director de la empresa es responsable de proporcionar el capital y recursos en general para la operación de la oficina, así como de fijar objetivos, estrategias, llevar a cabo la promoción de la oficina, estar actualizado en las reformas y motivar a sus asesores. (Carpeta Planeación y Organización, 2000).

Gerente Administrativo: Es el responsable de incorporar nuevas propiedades a promover al sistema, así como a todos los medios de promoción (internet, periódico y revista), dar seguimiento a las solicitudes de información recibidas vía correo electrónico, elaboración de contratos tanto de promoción como de compra y venta de inmuebles, elaborar el inventario de los inmuebles con los que cuentan para proporcionarlo a los asesores, mantener informados a los clientes sobre las visitas a sus inmuebles, coordinar y establecer citas para visitas a los inmuebles.

Coordinador de Ventas: Es responsable del logro de los objetivos, reclutar constantemente, capacitar de manera continua a los asesores, elaborar los roles de guardias y supervisarlas, preparar y dirigir reuniones de ventas, organizar y guiar las caravanas para el recorrido de nuevas propiedades en promoción, apoyar a los asesores en la negociación y cierre, supervisar los avalúos de los inmuebles, controlar las llaves y expedientes de las propiedades contratadas, seleccionar los anuncios para la publicidad compartida, hacer del conocimiento de los asesores las políticas y procedimientos internos, vigilar su cumplimiento, supervisar la promoción,

autorizar la publicidad de las propiedades, autorizar la contratación de propiedades, revisar los documentos de las nuevas propiedades, establecer metas alcanzables y verificables (Carpeta Planeación y Organización, 2000).

Asesor de Ventas: Es la persona responsable de dar la atención personal tanto al cliente vendedor como al cliente comprador en todo aquello relacionado con las labores de obtención y venta de inmuebles. (Carpeta Planeación y Organización, 2000).

Secretaria Ejecutiva: Es el centro de comunicación de la gente que llama a la oficina, distribuye las llamadas telefónicas que entran, funciona como un centro de recados para la fuerza de ventas, refleja la imagen y el status de la oficina, puede apoyar en labores de mecanografía, expedición de recibos y archivo, así como supervisar la realización de la limpieza de la oficina. (Carpeta Planeación y Organización, 2000).

Intendencia: Realizar las labores de aseo de la oficina, con la finalidad de proyectar una adecuada imagen.

4.4. Diagnóstico

Con la finalidad de establecer un diagnóstico de la organización se ha realizado el FODA, dicha herramienta nos permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta, para que de esta forma determinemos como las podemos utilizar en beneficio de la oficina.

I. Fortalezas

- * Ubicación estratégica.
- * Abundante publicidad.
- * Capacitación constante por parte de Century 21 México.
- * Respaldo de un sistema internacional.
- * Herramientas tecnológicas innovadoras.
- * Imagen corporativa.
- * Instalaciones de oficina atractivas.
- * Cobertura a nivel internacional.
- * Manejo de las más altas comisiones de paga a asesores.
- * Seguimiento a clientes.

II. Oportunidades

- * Conformación de Cartera de Reemplazo de asesores.
- * Mejora de la administración interna.
- * Mejora de valuación de propiedades en venta.
- * Creación de un sistema de motivación.
- * Búsqueda de mayor número de propiedades a promover.
- * Crecimiento de zonas a promocionar.
- * Crecimiento de oficinas alternas.
- * Crecimiento Organizacional.
- * Elaboración de Perfiles de Puestos.

III. Debilidades

- * No utilización de herramientas (software) al 100%.

- * No existe figura de capacitador interno.
- * Falta de información que respalde los procesos de Recursos Humanos.
- * Rotación de Personal.
- * Recién apertura de la oficina.
- * La imagen desfavorable que han creado algunas inmobiliarias.
- * Creación de nuevas viviendas de forma masiva que genera que la vivienda de segundo uso se devalúe.
- * No existe un método de trabajo específico.

IV. Amenazas

- * Amplia competencia en el mercado.
- * Implementación de nuevos impuestos.
- * Falta de planeación en el sistema.
- * Pérdida de tiempo por falta de delimitación de funciones.
- * Rotación de Personal.
- * Personal no capacitado por Century 21 Doniz & Asociados.
- * Los gastos de operación superen las ganancias, que no exista punto de equilibrio.
- * Pérdida de asesores valiosos que a la larga podrían convertirse en competencia.

Dicho FODA, lo podemos estructurar de manera gráfica de la siguiente forma (Ver cuadro 4.1.):

Cuadro 4.1
Análisis FODA

	<p>FORTALEZAS</p> <p>Capacitación constante por Century 21 México. Respaldo de un sistema internacional.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Mejora de la administración interna. Elaboración de Perfiles de Puestos.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Falta de información que respalde las actividades de Recursos Humanos. Rotación de personal. No existencia de un método de trabajo.</p>	<p>Análisis y Descripción de Puestos. Perfiles de Puestos</p>	<p>Análisis y Descripción de Puestos. Perfiles de Puestos</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de planeación en el sistema. Rotación de Personal Personal no capacitado por C21 Doniz & Asociados.</p>	<p>Análisis y Descripción de Puestos. Perfiles de Puestos</p>	<p>Análisis y Descripción de Puestos. Perfiles de Puestos.</p>

Fuente: Elaborado con base en García Córdoba, (2005).

4.5. Conclusiones del Diagnóstico

Una de las fortalezas con las que cuenta la oficina Century 21 Doniz & Asociados es el hecho de tener el respaldo de un sistema de franquicia internacional, lo cual ayuda a darle un sustento sobre el cual puede llegar a desarrollar procesos necesarios para el adecuado funcionamiento de la oficina, y que finalmente le proporcionarán beneficios a corto y largo plazo.

La oficina Century 21 México otorga a Century 21 Doniz & Asociados capacitación constante a todo su personal, lo que habla de actualización en las áreas que lo componen, esto se puede aprovechar para generar herramientas que permitan un máximo desempeño del personal, pero esto se podrá realizar toda vez que se cuente con una clara delimitación de funciones correspondientes a cada puesto, ya que al no existir ¿cómo sabremos en qué áreas específicas es necesario capacitar a los empleados? De igual forma, se tiene como área de oportunidad el contar con capacitación interna, especializada en las necesidades de la oficina Century 21 Doniz & Asociados.

Sin embargo, una de las amenazas con las que cuenta es la falta de información para realizar un adecuado proceso de Recursos Humanos, reflejado en la falta de métodos para realizar sus actividades, como lo es en el caso de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que al tomarse la decisión de contratar a alguna persona, no se hace con base en un proceso, sino sólo en la decisión y experiencia del afiliado, por lo que se podría caer en contratar personal que no se encuentre capacitado para un determinado puesto, lo cual finalmente recaería en rotación de personal.

De igual manera al no existir una planeación en cuanto al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, y al no haber una delimitación clara de las funciones y características de cada puesto, el personal puede no estar cumpliendo las funciones que le corresponden, o bien, puede estar realizando funciones que no le atañen, todas estas problemáticas nos llevan a un área de oportunidad relevante, que es la realización de un Análisis y Descripción de Puestos, que llevará a la elaboración de Perfiles de Puestos, con lo cual se podrá dar una planeación al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y contratar personal idóneo.

Así mismo, se debe recalcar que dichas amenazas y debilidades se puede combatir con las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene la oficina Century 21 Doniz & Asociados; ya que cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo la realización de los bases que fundamenten y den rumbo al área concerniente de Personal.

4.6. Procedimiento para la elaboración de los Perfiles de Puesto

El proceso para elaborar los perfiles de puestos comenzó detectando su necesidad dentro de la oficina Century 21 Doniz & Asociados; al no contar con ninguna base que sustente las actividades concernientes al área de Recursos Humanos, que si bien, aún no cuentan con dicha área, si tienen la necesidad de llevar a cabo sus actividades, buscando plantear las bases para un buen funcionamiento de éstas.

Posteriormente se procedió a la elaboración del cuestionario para llevar a cabo el análisis y descripción de los puestos.

El cuestionario está dividido en tres secciones (Ver anexo 6):

- Identificación del puesto
- Descripción del puesto
- Especificación del puesto

La información de la primera sección se obtuvo por parte del Gerente Administrativo.

En el caso de la segunda y tercera sección, se plantearon ciertas preguntas a contestar por los ocupantes de los puestos.

Cabe mencionar que las secciones y preguntas del cuestionario están basadas en teorías descritas por autores mencionados dentro del marco teórico, haciendo una elección cuidadosa y acorde al tipo de población y oficina a la que se dirige.

La aplicación se llevó a cabo en tres partes, quedando de la siguiente manera:

- Primer día: Director, seis asesores y Secretaria ejecutiva.
- Segundo día: Coordinador de Ventas y seis asesores.
- Tercer día: Gerente Administrativo e Intendencia.

Ya terminada la aplicación se procedió a realizar el análisis de la información, para determinar el vaciado de ésta dentro del formato diseñado del Perfil del Puesto, donde se plasmará la información obtenida, en lo referente al puesto de asesores, se procedió a un consenso de la información, donde se tomaron en cuenta tanto los cuestionarios contestados por los asesores como uno contestado por el Gerente Administrativo.

De igual forma el Gerente Administrativo respondió el cuestionario en función del puesto de Secretaria Ejecutiva, Coordinador de Ventas e Intendencia, la cual se contrastó con la que proporcionaron sus ocupantes.

Finalmente se procedió al llenado de los formatos de los Perfiles de Puestos, siendo éstos:

- Director-Afiliado
- Gerente Administrativo
- Coordinador de Ventas
- Asesor de Ventas
- Secretaria Ejecutiva
- Intendencia

4.7. Propuesta

La propuesta se encuentra reflejada dentro de los formatos de Perfiles de Puestos, los cuales surgen del Análisis y Descripción de Puestos. Se sugiere sea utilizada en todos los procesos concernientes a Recursos Humanos, como un fundamento que los respalde.

El Perfil está formado por diversas áreas:

1) Identificación conformado por los siguientes datos:

- Nombre del Puesto
- Número de plazas
- Departamento
- Supervisor y puesto
- Jornada laboral
- Género
- Edad

2) Descripción del Puesto:

- Objetivo principal del puesto
- Funciones: detallando las actividades para llevarlas a cabo y la frecuencia con que se realizan.
- Contactos internos y externos.

3) Especificación del Puesto:

- Escolaridad
- Experiencia
- Conocimientos
- Responsabilidades
- Aptitudes
- Idioma
- Personal a cargo
- Toma de decisiones
- Herramientas de trabajo

Finalmente se especifica quién lo realizó y lo autorizó.

Cada puesto debe tener un Perfil con la información anterior, para ser consultados en el momento de realizar cada una de las actividades del área de Recursos Humanos y contar con un fundamento sólido de cada puesto.

Con base a lo anterior se presenta la propuesta por cada uno de los siguientes puestos:

- Director-Afiliado
- Gerente Administrativo
- Coordinador de Ventas
- Asesor de Ventas
- Secretaria Ejecutiva
- Intendencia


PERFIL DE PUESTO
PUESTO: DIRECTOR

Número de plazas: 1
Departamento: DIRECCIÓN
Supervisor: -
Jornada laboral: L-V, 9:00-18:00 HRS.
Género: INDISTINTO

Puesto: -
Edad: 40-45 AÑOS

OBJETIVO

ESTABLECER LA ESTRATEGIA PERTINENTE QUE PERMITA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA INMOBILIARIA, CON LA FINALIDAD DE LOGRAR LA PERMANENCIA EXITOSA DEL NEGOCIO.

FUNCIÓN	ACTIVIDADES
CONTACTO CON PERSONAL	REALIZACIÓN DE LLAMADAS A CADA ASESOR PARA CONOCER SUS CITAS. ACTUALIZACIÓN A LOS ASESORES SOBRE POSIBLES CITAS. RETROALIMENTACIÓN DE SU TRABAJO. CONSERVACIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO. MOTIVACIÓN AL PERSONAL.
FRECUENCIA	
DIARIA	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
JUNTAS DE VENTAS	ELABORACIÓN DE MINUTA DE LA JUNTA ANTERIOR. REVISIÓN DE LA MINUTA. COMUNICACIÓN DE LA MINUTA E INFORMACIÓN RELEVANTE A LOS ASESORES DE VENTAS. LECTURA DEL STATUS DE LOS PROCESOS DE VENTA.
FRECUENCIA	
SEMANAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
CAPTACIÓN DE NUEVOS NEGOCIOS	BÚSQUEDA DE PROSPECTOS PARA COMPRA, VENTA Y RENTA, POR MEDIO DE CONTACTOS. ESTABLECIMIENTO DE CITAS CON PROSPECTOS. ENTREVISTAS PARA DETERMINAR SU EFECTIVIDAD. ASIGNACIÓN DEL PROSPECTO A UN ASESOR DE VENTAS. ÚLTIMA REVISIÓN Y ACEPTACIÓN DE CONTRATOS. SEGUIMIENTO AL CLIENTE-ASESOR.
FRECUENCIA	
SEMANAL - QUINCENAL - MENSUAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
MANEJO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	ANÁLISIS DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA OFICINA, PARA OBTENER SU PUNTO DE EQUILIBRIO. ESTABLECIMIENTO DE LA UTILIDAD DEL MES. REALIZACIÓN DE PAGOS A PERSONAL, SERVICIOS, OFICINA NACIONAL E INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES. REUNIÓN CON PERSONAL DE CONTABILIDAD PARA REVISAR EL ESTADO FINANCIERO.
FRECUENCIA	
MENSUAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
REUNIONES CON COMITÉ DE AFILIADOS.	VERIFICACIÓN DE ESTÁNDARES DE COMISIÓN. PROPUESTAS DE PUBLICIDAD A NIVEL NACIONAL. ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DE VERANO. COMUNICACIÓN DE EXPERIENCIAS EN CADA OFICINA.
FRECUENCIA	
MENSUAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
ACTUALIZACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS	INFORMARSE SOBRE NUEVOS SERVICIOS EN EL MERCADO Y CON OFICINAS. CONTACTO CON EL PRESTADOR DEL SERVICIO. REGISTRO DE CITAS EN LA OFICINA PARA ENTRENAR A LOS ASESORES. APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL NUEVO SERVICIO IMPLANTADO.
FRECUENCIA	
MENSUAL	

CONTACTOS INTERNOS

GERENTE ADMINISTRATIVO
SECRETARÍA EJECUTIVA
COORDINADOR DE VENTAS
ASESORES
VIGILANCIA

CONTACTOS EXTERNOS

NOTARIO
HIPOTECARIAS
BUFETE DE ABOGADOS
OFICINA NACIONAL - DIRECTORES
CLIENTES

ESCOLARIDAD MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN TERMINADA (X) TRUNCO ()

EXPERIENCIA SI (X) NO () AÑOS MIN. 10 AREA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CONOCIMIENTOS	RESPONSABILIDADES	APTITUDES
PLANEACIÓN DE NEGOCIOS FINANZAS, CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN MANEJO DE PERSONAL DIRECCIÓN DE NEGOCIOS ESTRATEGIAS DE VENTA GESTIÓN NOTARIAL PROCESOS DE CREDITO PUBLICIDAD COMPUTACIÓN	ESTABLECIMIENTO DE PLAN DE NEGOCIO CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS LEGALES MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO MANTENIMIENTO DE MOTIVACIÓN EN EL EQUIPO. CUMPLIMIENTO DE CITAS DE NEGOCIOS REALIZACIÓN DE PAGOS REALIZACIÓN DE JUNTAS PUNTUALIDAD EN EVENTOS SATISFACCIÓN DE CUENTES	DISCIPLINA ORDEN SER CONVINCENTE DE ADMINISTRADOR VISIÓN DE EMPRESARIO EN NEGOCIOS EN RELACIONES EMPRENDEDOR COMUNICACIÓN

IDIOMA INGLÉS PORCENTAJE 100%

PERSONAL A CARGO SI (X) GERENTE ADMINISTRATIVO
NO ()

TOMA DE DECISIONES SI (X) CONTRATACIÓN DE PERSONAL
ACEPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES
ASESORÍAS
PROCESOS Y CIERRES DE OPERACIONES
NUEVOS MEDIOS DE PROMOCIÓN
ACEPTACIÓN DE CONTRATOS
NO ()

HERRAMIENTAS DE TRABAJO SI (X) COMPUTADORA BASE DE DATOS
TELÉFONO PAQUETERÍA OFFICE
CELULAR FORMATOS GENERALES
CALCULADORA INTERNET
NO ()

AUTORIZÓ	FECHA DE ELABORACIÓN


PERFIL DE PUESTO
PUESTO: GERENTE ADMINISTRATIVO

Número de plazas: 1
Departamento: ADMINISTRATIVO
Supervisor: JOAQUIN DONIZ
Jornada laboral: L-V, 9:00-18:00 HRS.
Género: INDISTINTO

Puesto: DIRECTOR

Edad: 29-35 AÑOS

OBJETIVO

PLANEAR Y EJECUTAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PUBLICITARIOS INVOLUCRADOS EN LA COMPRA, VENTA Y RENTA DE INMUEBLES

FUNCIÓN	ACTIVIDADES
ASIGNACIÓN DE SOLICITUDES A GUARDIAS	REVISIÓN DE SOLICITUDES DE INFORMACIÓN DENTRO DEL E-MAIL.
FRECUENCIA	REGISTRO DEL CLIENTE EN FORMATO DE GUARDIA.
DIARIO	ASIGNACIÓN DEL FORMATO A LA GUARDIA.
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
ANÁLISIS DE MEDIOS DE PROMOCIÓN	REVISIÓN DEL NÚMERO DE LLAMADAS ENTRANTES A LA OFICINA.
FRECUENCIA	SEPARACIÓN POR MEDIO DE INFORMACIÓN DE PROCEDENCIA DE LAS LLAMADAS.
DIARIO	SEPARACIÓN DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN POR PROPIEDAD.
FUNCIÓN	COMPARACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LAS LLAMADAS CONTRA MESES ANTERIORES.
FRECUENCIA	ENTREGA DEL ANÁLISIS A LA DIRECCIÓN.
DIARIO	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
ALTA DE PROPIEDADES EN SISTEC	RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN POR PARTE DEL ASESOR.
FRECUENCIA	REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN COMPLETA.
SEMANAL	ASIGNACIÓN DE CLAVE INTERNA A LA PROPIEDAD.
FUNCIÓN	INTRODUCCIÓN DE DATOS AL SISTEMA.
FRECUENCIA	REALIZACIÓN DEL ALTA DE LA PROPIEDAD.
SEMANAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
DIFUSIÓN DE PROPIEDADES	COLOCACIÓN DE RÓTULO.
FRECUENCIA	ENVÍO DE INFORMACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN EN PERIÓDICO.
SEMANAL	ALTA DE PROPIEDADES EN PORTALES DE INTERNET (METROSCÚBICOS Y FOTOCASA).
FUNCIÓN	ASIGNACIÓN DE CLAVE A LA PROPIEDAD PARA SOLICITAR INFORMACIÓN VÍA MENSAJE.
FRECUENCIA	INTEGRACIÓN A LA CARPETA DE PROPIEDADES.
SEMANAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
ACTUALIZACIÓN A CLIENTES	RECABACIÓN DE FORMATOS DE VISTA Y PROMOCIÓN DE LA PROPIEDAD.
FRECUENCIA	VACIADO DE INFORMACIÓN EN EL REPORTE MENSUAL.
MENSUAL	GENERACIÓN DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS SOBRE VISITAS, MEDIOS DE PROMOCIÓN Y COMENTARIOS.
FUNCIÓN	ENVÍO DEL REPORTE AL CORREO ELECTRÓNICO DEL CLIENTE.
FRECUENCIA	
MENSUAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
CARAVANAS	SELECCIÓN DE NUEVAS PROPIEDADES A VISITAR.
FRECUENCIA	DETERMINACIÓN DE FECHA DE LA CARAVANA.
MENSUAL	ELECCIÓN DE MEDIOS DE TRANSPORTE.
FUNCIÓN	VISITA A LAS PROPIEDADES.
FRECUENCIA	REGISTRO EN LA PROPIEDAD DE LA FECHA DE CARAVANA.
MENSUAL	

CONTACTOS INTERNOS

DIRECTOR
SECRETARIA EJECUTIVA
COORDINADOR DE VENTAS
ASESORES

CONTACTOS EXTERNOS

OFICINA NACIONAL
PUBLICISTA
METROSCÚBICOS, SEGUNDAMANO
PERIÓDICO REFORMA
NOTARIA
CLIENTES

ESCOLARIDAD

LICENCIATURA EN ADMON. DE EMPRESAS

TERMINADA (X) TRUNCO ()

EXPERIENCIA

SI (X) NO () AÑOS MIN. 5

AREA: SERVICIOS
ADMINISTRATIVA

CONOCIMIENTOS	RESPONSABILIDADES	APTITUDES
ADMINISTRATIVOS INFORMÁTICA VALUACIÓN MARCO FISCAL ARRENDAMIENTO GESTIÓN NOTARIAL PUBLICIDAD VIALIDADES	MANEJO DE GRUPOS SEGUIMIENTO DE CLIENTES MANEJO DE DOCUMENTOS MANEJO DE PROPIEDADES ATENCIÓN A CLIENTES PUNTUALIDAD SEGURIDAD DE LLAVES DE PROPIEDADES ALTA DE PROPIEDADES	RESPECTO DISCIPLINA HONESTIDAD COMPROMISO COMUNICACIÓN VENTAS RELACIONES HUMANAS LEALTAD

IDIOMA

INGLÉS

PORCENTAJE

80%

PERSONAL A CARGO

SI (X) COORDINADOR DE VENTAS

NO ()

TOMA DE DECISIONESSI (X) ALTA Y BAJA DE PROPIEDADES
MEDIO DE PUBLICACIÓN PARA LAS PROPIEDADES
ESTABLECIMIENTO DE CITAS
ASIGNACIÓN DE LLAVES DE PROPIEDADES

NO ()

HERRAMIENTAS DE TRABAJOSI (X) COMPUTADORA
INTERNET
PAQUETERIA OFFICE
CELULAR
AUTOMÓVIL
RÓTULOS
SISTEC
LLAVES DE PROPIEDADES

NO ()

AUTORIZÓ	FECHA DE ELABORACIÓN


PERFIL DE PUESTO
PUESTO: COORDINADOR DE VENTAS

Número de plazas: 1
Departamento: VENTAS
Supervisor: FERNANDO DONIZ
Jornada laboral: L-V, 9:00-18:00 HRS.
Género: INDISTINTO

Puesto: GERENTE ADMINISTRATIVO
Edad: 30 - 40 AÑOS

OBJETIVO

COORDINAR AL EQUIPO DE VENTAS CON LA FINALIDAD DE ORIENTARLO Y GUIARLO EN EL PROCESO DE COMPRA, VENTA Y RENTA DE INMUEBLES.

FUNCIÓN	ACTIVIDADES
SUPERVISIÓN DE GUARDIAS	REGISTRO DE ASISTENCIAS DE GUARDIAS. SEGUIMIENTO DE CITAS. COMUNICACIÓN SOBRE NUEVOS PROCESOS. APOYO EN DUDAS. RECOLECCIÓN DE FORMATOS DE VISITAS DE CITAS ANTERIORES.
FRECUENCIA DIARIO	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
ASISTENCIA A JUNTA DE VENTAS	SEGUIMIENTO A LOS NUEVOS PROCESOS DE ASESORES. COMUNICACIÓN DE CASOS PROBLEMÁTICOS PARA COMPARTIR SU SOLUCIÓN. REGISTRO DE ASISTENCIA DE LA JUNTA.
FRECUENCIA SEMANAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
APOYO EN ESTABLECIMIENTO DE CITAS	CONTACTO CON CLIENTE PARA REALIZAR LA CITA, CUANDO EL ASESOR SE ENCUENTRA OCUPADO. CONTACTO CON EL ASESOR PARA INFORMARLE SOBRE LA CITA ESTABLECIDA CON EL CLIENTE.
FRECUENCIA SEMANAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
REVISIÓN DE CONTRATOS	REVISIÓN DE SELECCIÓN CORRECTA DE FORMATO. LECTURA DE CONTRATO. CORRECCIONES O VISTO BUENO DEL CONTRATO. ENTREGA DE CONTRATO A DIRECTOR.
FRECUENCIA SEMANAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
ELABORACIÓN DE REPORTE DE OBJETIVOS	COMUNICACIÓN CON CADA ASESOR. SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS ESTABLECIDOS PREVIAMENTE. ANÁLISIS DE LOGRO DE OBJETIVOS. ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS OBJETIVOS.
FRECUENCIA MENSUAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
SEGUIMIENTO DE RECORRIDOS	COMUNICACIÓN CON CADA ASESOR. SEGUIMIENTO SOBRE EL CLIENTE Y PROPIEDADES QUE SE VISITARON. REVISIÓN DE LA DECISIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA SELECCIÓN DE PROPIEDADES.
FRECUENCIA MENSUAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
INFORME AL GERENTE ADMINISTRATIVO	ENTREGA DE REPORTE DE VISITAS. ENTREGA DE REPORTE DE OBJETIVOS. INFORME SOBRE STATUS DE PROCESOS DE VENTAS.
FRECUENCIA MENSUAL	

CONTACTOS INTERNOS

DIRECTOR
GERENTE ADMINISTRATIVO
SECRETARIA EJECUTIVA
ASESORES

CONTACTOS EXTERNOS

OFICINA NACIONAL
DESARROLLOS
HIPOTECARIAS
NOTARIAS
INMOBILIARIAS

ESCOLARIDAD LICENCIATURA TERMINADA (X) TRUNCA (X)

EXPERIENCIA SI (X) NO () AÑOS MIN. 3 AREA: VENTAS
MANEJO DE GRUPOS

CONOCIMIENTOS	RESPONSABILIDADES	APTITUDES
ORIENTACIÓN DE ZONAS VENTAS INMUEBLES VALUACIÓN GESTIÓN NOTARIAL INFORMÁTICA MARCO LEGAL Y FISCAL	PUNTUALIDAD SEGUIMIENTO DE CASOS EQUIPO DE VENTAS ASISTENCIA A JUNTAS APOYO A ASESORES ENTREGA DE REPORTES ORGANIZACIÓN DE CARAVANAS	ATENCIÓN A CLIENTES DISPOSICIÓN CONSTANCIA RESPECTO TOLERANCIA EMPATÍA COMUNICACIÓN

IDIOMA INGLÉS PORCENTAJE 80%

PERSONAL A CARGO SI (X) ASESORES
NO ()

TOMA DE DECISIONES SI (X) EN ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS OBJETIVOS A
ALCANZAR POR LOS ASESORES DE VENTAS.
SOLUCIÓN DE CASOS PROBLEMÁTICOS.
NO ()

HERRAMIENTAS DE TRABAJO SI (X) TELÉFONO INTERNET
COMPUTADORA PAQUETERÍA OFFICE
AUTOMÓVIL CELULAR
GUÍA ROJI CARPETA DE PROPIEDADES
TARJETAS DE PRESENTACIÓN CORREO ELECTRÓNICO
PAPELERÍA COPIADORA, SCANNER Y FAX
NO () CALCULADORA CREDENCIAL
FORMATOS AGENDA

AUTORIZÓ	FECHA DE ELABORACIÓN


PERFIL DE PUESTO

Número de plazas:	16	Puesto:	ASESOR DE VENTAS
Departamento:	VENTAS		
Supervisor:	TERESA GARCÍA	Puesto:	COORDINADOR DE VENTAS
Jornada laboral:	LIBRE		
Género:	INDISTINTO	Edad:	30-45 AÑOS

OBJETIVO

CAPTAR Y PROMOVER INMUEBLES PARA COMPRA, VENTA Y RENTA, ASÍ COMO POSIBLES CLIENTES, BRINDÁNDOLES UN SERVICIO SATISFACTORIO QUE LLEVE AL CIERRE DE OPERACIONES.

FUNCIÓN	ACTIVIDADES
SEGUIMIENTO A CLIENTES	REALIZACIÓN DE LLAMADAS TELEFÓNICAS A CLIENTES. CONTACTO CON EL CLIENTE PARA BRINDARLE ATENCIÓN PERSONALIZADA. ENVÍO DE LA INFORMACIÓN CONCRETA QUE SOLICITA.
FRECUENCIA	
DIARIO	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
CAPTACIÓN DE PROPIEDADES	REALIZACIÓN DE BÚSQUEDA DE PROPIEDADES. REALIZACIÓN DE LLAMADAS A CONTACTOS PARA OFRECER EL SERVICIO. REALIZACIÓN DE RONDINES POR LA ZONA PARA CONSEGUIR PROPIEDADES. VOLANTEO DE LAS PROPIEDADES CON LAS QUE SE CUENTA. OBTENCIÓN DE DATOS DE PROPIEDADES EN RENTA Y VENTA. ACTUALIZACIÓN DE CARPETAS DE NUEVAS PROPIEDADES.
FRECUENCIA	
DIARIO	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
GUARDIAS	ATENCIÓN A LAS LLAMADAS TELEFÓNICAS ENTRANTES A LA OFICINA. ASESORÍA A LOS CLIENTES SOBRE LA INFORMACIÓN QUE SOLICITAN. LLENADO DEL FORMATO SOBRE LA SOLICITUD DEL CLIENTE. ENVÍO DE INFORMACIÓN SOLICITADA. LLENADO DE FORMATO DE GUARDIA. SEGUIMIENTO DE SOLICITUD.
FRECUENCIA	
SEMANAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
JUNTA DE VENTAS	COMUNICACIÓN SOBRE EL PROCESO EN QUE SE ENCUENTRAN LAS OPERACIONES. COMUNICACIÓN SOBRE NUEVOS CLIENTES. INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN SOBRE PROPIEDADES Y CLIENTES CON LOS QUE SE CUENTA.
FRECUENCIA	
SEMANAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
ASISTENCIA A CARAVANAS	RECORRIDO A LAS PROPIEDADES NUEVAS CON LAS QUE SE CUENTA. REGISTRO DE ESPECIFICACIONES DE CADA PROPIEDAD. ESTUDIO DEL INVENTARIO DE PROPIEDADES.
FRECUENCIA	
MENSUAL	
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
CIERRE DE OPERACIONES	RECOLECCIÓN DE DOCUMENTOS REQUERIDOS. INFORMACIÓN AL CLIENTE ACERCA DE LAS OBLIGACIONES LEGALES A CUMPLIR. ELABORACIÓN DE CONTRATOS DE COMPRA, VENTA Y RENTA. REALIZACIÓN DE TRÁMITES EN TESORERÍA DE LA PROPIEDAD. ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN AL NOTARIO. FIRMA DE LAS DOS PARTES.
FRECUENCIA	
MENSUAL	

CONTACTOS INTERNOS

DIRECTOR
GERENTE ADMINISTRATIVO
COORDINADOR DE VENTAS
SECRETARÍA EJECUTIVA
ASESORES

CONTACTOS EXTERNOS

ASESORES EXTERNOS
NOTARIA
OFICINA NACIONAL
HIPOTECARIAS
CLIENTES
DESPACHO DE ABOGADOS
BROKERS

ESCOLARIDAD LICENCIATURA TERMINADA (X) TRUNCO ()

EXPERIENCIA SI (X) NO () AÑOS MIN 2 AREA: VENTAS
INMUEBLES
ATENCIÓN A CLIENTES

CONOCIMIENTOS	RESPONSABILIDADES	APTITUDES
ASPECTOS LEGALES Y FISCALES ORIENTACIÓN EN LA CIUDAD VALUACIÓN VENTAS GESTIÓN NOTARIAL ANÁLISIS DE MERCADO COMPARATIVO INFORMÁTICA IMPUESTOS INMUEBLES CONTRATOS TRÁMITES HIPOTECARIOS ESCRITURAS	TOMA DE DECISIONES PUNTUALIDAD ASISTENCIA A JUNTAS Y GUARDIAS COMPROMISOS CON CLIENTES MANEJO Y ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN ASESORÍA A CLIENTES OFRECIENDO DEL SERVICIO SEGÚN NECESIDADES. OFRECIENDO DE UN SERVICIO DE CALIDAD. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PREESTABLECIDOS. LEALTAD A LA INMOBILIARIA PROMOCIÓN DE PROPIEDADES	FACILIDAD DE PALABRA HONESTIDAD RELACIONES PERSONALES COMUNICACIÓN TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN ATENCIÓN A CLIENTES PERSEVERANCIA RESPECTO EMPATÍA DISPOSICIÓN SEGURIDAD ÉTICA

IDIOMA INGLÉS PORCENTAJE 80%

PERSONAL A CARGO SI ()
NO (X)

TOMA DE DECISIONES SI (X) ATENCIÓN A SOLICITUDES
ESTABLECIMIENTO Y JERARQUIZACIÓN DE CITAS
BÚSQUEDA DE INMUEBLES
SELECCIÓN DE PROPIEDADES A MOSTRAR
REALIZACIÓN DE OFERTAS
SEGUIMIENTO A CLIENTES
NO ()

HERRAMIENTAS DE TRABAJO SI (X) TELÉFONO INTERNET
COMPUTADORA PAQUETERÍA OFFICE
AUTOMÓVIL CELULAR
GUÍA ROJI VOLANTES
TARJETAS DE PRESENTACIÓN CORREO ELECTRÓNICO
PERIÓDICOS COPIADORA, SCANNER Y FAX
CALCULADORA CREDENCIAL
FORMATOS AGENDA
CARPETA DE PROPIEDADES PAPELERÍA
NO ()

AUTORIZÓ	FECHA DE ELABORACIÓN


PERFIL DE PUESTO
PUESTO: SECRETARIA EJECUTIVA

Número de plazas: 1
Departamento: ADMINISTRATIVO
Supervisor: JOAQUÍN DONIZ
Jornada laboral: L-V, 9:00-18:00 HRS.
Género: FEMENINO

Puesto: DIRECTOR
Edad: 28 - 36 AÑOS

OBJETIVO

REALIZAR ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA OFICINA CON LA FINALIDAD DE EFICIENTAR LAS LABORES.

FUNCIÓN	ACTIVIDADES
IMAGEN INICIAL DE LA OFICINA FRECUENCIA DIARIO	RECEPCIÓN DE LLAMADAS CON PRESENTACIÓN. ATENCIÓN A CLIENTES QUE VISITAN LA OFICINA. RECEPCIÓN DE PROVEEDORES. RECEPCIÓN Y REPARTICIÓN DE MENSAJERÍA. CANALIZACIÓN DE LLAMADAS.
APOYO A GERENCIA FRECUENCIA DIARIO	LLENADO DE BASE DATOS CON INFORMACIÓN DE PUBLICIDAD. ENVÍO DE INFORMACIÓN VÍA CORREO ELECTRÓNICO. APOYO EN ALTA Y BAJA DE PROPIEDADES. REALIZACIÓN DE LLAMADAS. RECEPCIÓN DE RECADOS EN CASO DE AUSENCIA. CONTACTO CON PROVEEDORES.
APOYO A DIRECCIÓN FRECUENCIA DIARIO	TRANSCRIPCIÓN DE CONTRATOS Y DOCUMENTOS VARIOS. REALIZACIÓN DE LLAMADAS. RECEPCIÓN DE RECADOS EN CASO DE AUSENCIA. ENVÍO DE FAX. REALIZACIÓN DE FOTOCOPIAS. ACTUALIZACIÓN DE AGENDA DE ACTIVIDADES.
APOYO A ASESORES FRECUENCIA DIARIO	REALIZACIÓN DE LLAMADAS A CELULAR O LARGA DISTANCIA. REPARTICIÓN DE MACHOTES DE CONTRATOS Y PAPELERÍA. IMPRESIÓN DE FOLLETOS O INFORMACIÓN. ENVÍO DE FAX. REALIZACIÓN DE FOTOCOPIAS. TRANSCRIPCIÓN DE CONTRATOS Y DOCUMENTOS VARIOS.
APOYO EN LA REALIZACIÓN DE LA JUNTA FRECUENCIA SEMANAL	TRANSCRIPCIÓN DE LA MINUTA DE JUNTA. IMPRESIÓN DE FORMATO DE ASISTENCIA A JUNTA. CONFIRMACIÓN DE ASISTENCIA EL DÍA ANTERIOR. NOTIFICACIÓN SOBRE CAMBIOS DE DÍA U HORARIO A LOS ASESORES.
REPORTE DE LLAMADAS FRECUENCIA MENSUAL	RECEPCIÓN DE LLAMADAS ENTRANTES DE POSIBLES CLIENTES. INDAGACIÓN SOBRE EL MEDIO POR EL CUAL SE ENTERÓ DE LA OFICINA. REGISTRO DEL MEDIO EN BASE DE DATOS. ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS.

CONTACTOS INTERNOS

DIRECTOR
 GERENTE ADMINISTRATIVO
 ASESORES
 COORDINADOR DE VENTAS
 INTENDENCIA

CONTACTOS EXTERNOS

NOTARIAS
 BANCOS
 HIPOTECARIA
 INMOBILIARIAS
 PROVEEDORES
 CLIENTES

ESCOLARIDAD PREPARATORIA TERMINADA (X) TRUNCO ()

EXPERIENCIA SI (X) NO () AÑOS MIN. 3 AREA: ADMINISTRATIVA
 DIRECCIÓN GENERAL
 ATENCIÓN A CLIENTES

CONOCIMIENTOS	RESPONSABILIDADES	APTITUDES
INFORMÁTICA SISTEC TAQUIGRAFÍA CONMUTADOR INVENTARIO FORMATOS	RECEPCIÓN DE LLAMADAS RECEPCIÓN DE CLIENTES ATENCIÓN A PROVEEDORES APOYO A DIRECCIÓN APOYO A GERENCIA LOCALIZACIÓN DE ASESORES	COMUNICACIÓN TRABAJO EN EQUIPO DISPOSICIÓN RESPETO TRATO AL CLIENTE ASERTIVIDAD

IDIOMA INGLÉS PORCENTAJE 50%

PERSONAL A CARGO SI (X) INTENDENCIA

NO ()

TOMA DE DECISIONES SI (X) CANALIZACIÓN DE CLIENTES

NO ()

HERRAMIENTAS DE TRABAJO SI (X) COMPUTADORA CORREO ELECTRÓNICO

CONMUTADOR
 TELÉFONO
 INTERNET
 IMPRESORA
 SCANNER

PAPELERÍA
 MÁQUINA DE ESCRIBIR
 COPIADORA
 FAX
 FORMATOS

NO ()

AUTORIZÓ	FECHA DE ELABORACIÓN


PERFIL DE PUESTO
PUESTO: INTENDENCIA

Número de plazas: 1
Departamento: INTENDENCIA
Supervisor: DIANA ESPINOSA
Jornada laboral: V, 9:00-15:00 HRS.
Género: INDISTINTO

Puesto: SECRETARIA-EJECUTIVA

Edad: 18-40 AÑOS

OBJETIVO

MANTENER LIMPIA LA OFICINA, CON LA FINALIDAD DE BRINDAR UNA IMAGEN IMPECABLE A PERSONAL INTERNO Y EXTERNO.

FUNCIÓN	ACTIVIDADES
LIMPIEZA DE RECEPCIÓN	LIMPIEZA DE ESCRITORIO. LIMPIEZA DE COMPUTADORA.
FRECUENCIA	LIMPIEZA DE CUADROS.
SEMANAL	COLOCACIÓN DE REVISTAS EN ORDEN EN SALA DE ESPERA. LIMPIEZA DE SILLAS.
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
LIMPIEZA DE SALAS Y OFICINAS	LIMPIEZA DE ESCRITORIO. LIMPIEZA DE COMPUTADORA.
FRECUENCIA	LIMPIEZA DE CUADROS.
SEMANAL	LIMPIEZA DE SILLAS. LIMPIEZA DE VIDRIOS. LIMPIEZA DE PERSIANAS.
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
LIMPIEZA DE COCINA	ELIMINACIÓN DE RESIDUOS DEL REFRIGERADOR. LIMPIEZA DE REFRIGERADOR.
FRECUENCIA	LIMPIEZA DE HORNO DE MICROONDAS.
SEMANAL	LIMPIEZA DE CAFETERA. ORGANIZACIÓN DE ALACENA. LIMPIEZA DE MUEBLES.
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
LIMPIEZA DE BAÑO	LAVADO DE WC. LIMPIEZA DE LAVABO.
FRECUENCIA	LIMPIEZA DE ESPEJOS.
SEMANAL	LIMPIEZA DE CUADROS. RELLENO DE JABÓN. ABASTECIMIENTO DE PAPEL DE BAÑO Y TOALLA.
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
LIMPIEZA DE SUELO	ELIMINACIÓN DE POLVO Y BASURA. ASPIRADO.
FRECUENCIA	TRAPEADO.
SEMANAL	LIMPIEZA DE ASPIRADORA. ELIMINACIÓN DE MANCHAS.
FUNCIÓN	ACTIVIDADES
ELIMINACIÓN DE BASURA	OBTENCIÓN DE LA BASURA DE TODA LA OFICINA. SEPARACIÓN DE LA BASURA.
FRECUENCIA	COLOCACIÓN DEL PERIÓDICO EN LA RECEPCIÓN.
SEMANAL	DEPÓSITO DE BASURA EN CONTENEDOR.

CONTACTOS INTERNOS

DIRECTOR
GERENTE ADMINISTRATIVO
SECRETARIA EJECUTIVA

CONTACTOS EXTERNOS

VIGILANTES
TORRE LEXUS

ESCOLARIDAD SECUNDARIA TERMINADA (X) TRUNCO ()

EXPERIENCIA SI (X) NO () AÑOS MIN. 1 AREA: LIMPIEZA

CONOCIMIENTOS	RESPONSABILIDADES	APTITUDES
LIMPIEZA MATERIALES DE LIMPIEZA LAVADO DE ALFOMBRA	PUNTUALIDAD ASISTENCIA EFICIENCIA EFICACIA	HONESTIDAD DISCIPLINA ORDEN RESPETO

IDIOMA NO NECESARIO PORCENTAJE -

TOMA DE DECISIONES SI ()

NO (X)

HERRAMIENTAS DE TRABAJO SI (X) CUBETA ASPIRADORA
ESCOBA LIQUIDO DE VIDRIOS
JERGA JABÓN
TRAPOS LIQUIDO DE SUELO

NO ()

AUTORIZÓ	FECHA DE ELABORACIÓN

CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación, se han estudiado aspectos teóricos que han sido de vital importancia para la propuesta elaborada, uno de ellos es retomar el hecho de que la Psicología Industrial ha brindado las herramientas necesarias al psicólogo para desarrollarse dentro de las organizaciones, lo que le ha permitido ampliar de manera significativa su campo de trabajo, ya que mediante su intervención busca satisfacer de una mejor manera las necesidades de los trabajadores, sin dejar a un lado los beneficios de las empresas.

Pero se resalta aún más su importancia cuando se plasma la Psicología Industrial dentro del área de Recursos Humanos, la necesidad de su intervención cuando existen ciertas problemáticas, cuya solución sólo requieren de su conocimiento y experiencia para subsanar dichas deficiencias.

Sin embargo, podemos establecer que la problemática principal que surge al llevar a cabo los procesos concernientes a Recursos Humanos tienen su origen en la falta del análisis y descripción de puestos; ya que al no contar con su producto que es el Perfil, se estarán realizando actividades sin bases que las respalden.

Como bien se ha plasmado en dicha investigación el contar con el Perfil de cada Puesto, permite en primera instancia realizar una valuación de puestos en función de las actividades, responsabilidades y demás aspectos considerados dentro de éste, lo que resultará en un adecuado y equitativo

pago por las funciones desempeñadas dentro del puesto.

Posteriormente se tomará en cuenta el perfil para realizar un exitoso Reclutamiento y Selección de Personal, respaldado por las necesidades que tenga cada puesto, porque al contar con el Análisis de Puestos se podrán determinar con base en las funciones a realizar de cada puesto y a los requerimientos humanos al candidato idóneo para cada puesto.

Pero la utilidad del Análisis reflejado en el Perfil, también abarca lo referente a la capacitación, evaluación del desempeño, planes de carrera y la seguridad e higiene, las cuales permitirán al trabajador desempeñar sus funciones con las herramientas necesarias, así como proporcionarle a la empresa un indicio sobre el desempeño que muestran sus trabajadores, para que con base a esto pueda proyectar planes que permitan el desarrollo del personal dentro de la organización.

Desafortunadamente en muchas empresas hoy en día no se realizan algunas de las actividades concernientes al área de Recursos Humanos, lo que empieza a provocar ciertas deficiencias que a corto y largo plazo afectan el desarrollo de las mismas, ya que al considerar el factor humano como el más importante para su crecimiento y funcionamiento exitoso, es indispensable dotarlo de herramientas para hacerlo, y es aquí donde radica la importancia del Psicólogo industrial dentro de Recursos Humanos, ya que es él quien cuenta con las herramientas necesarias para empezar a sentar las bases que den continuidad a las demás actividades y lograr un desarrollo continuo que finalmente lleve al éxito.

Teniendo como marco lo anterior es como se llegó a realizar la propuesta

dentro de la oficina Century 21 Doniz & Asociados; que al tener poco tiempo de vida comienza a buscar establecer las bases que le permitirán captar y mantener al personal idóneo para su actividad.

Hoy en día Century 21 Doniz & Asociados cuenta con varias áreas de oportunidad, y teniendo un respaldo internacional, se interesa en buscar el desarrollo de actividades que le permitan junto con su personal desarrollarse en las áreas necesarias para lograr un crecimiento sólido.

La elaboración de los Perfiles de Puestos le permite empezar a sentar bases, siendo conscientes de todas aquellas que aún hacen falta, pero que se facilitarán con este primer paso.

Sin embargo, durante la aplicación del cuestionario de análisis y descripción de puestos existieron ciertas limitaciones, en primera instancia resulta necesario sensibilizar al personal sobre la importancia de estas actividades, en futuros proyectos se debería hablar con los trabajadores con varios días de anticipación acerca del porqué de dicha aplicación así como de sus ventajas, tanto para ellos como para la empresa. Ya que aunque el día de la aplicación se les platicó sobre el proyecto, así como la familiarización que se dio durante ciertas visitas a la oficina, algunos de ellos mostraron cierto desinterés, el cual se podría combatir con un curso que los haga reflexionar sobre el impacto en su trabajo.

De igual forma, por el tipo de población al que se aplicó, se podría establecer un formato de cuestionario con mayor número de preguntas cerradas, que faciliten su contestación y así se obtenga información más específica.

Es importante considerar el impacto que este tipo de investigaciones tienen sobre la Psicología, ya que permiten al psicólogo ampliar su campo de estudio y por lo tanto de trabajo, llevándolo a formar parte indispensable de toda organización, al contar con las herramientas necesarias para actuar en dicho campo.

Esta investigación permitirá a Century 21 Doniz & Asociados comenzar a estructurar sus procesos, así como empezar a desarrollar actividades que lo llevarán a un desarrollo complementario, en colaboración con su equipo de trabajo.

De igual forma permite mostrar el papel que tiene en la actualidad el psicólogo y romper esquemas sobre los ámbitos en que puede ejercer su profesión, su desarrollo es amplio y complejo, lo que le permite desempeñarse en gran variedad de áreas que lo convierten en pieza esencial de toda organización.

Para concluir se debe mencionar que el objetivo de transformación se logró en su totalidad, con la culminación de los Perfiles de Puestos y claro está con su aplicación, lo cual constituye una área de oportunidad para futuros proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F., Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de RH*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. (2ª ed.). México: Prentice Hall.

García Córdoba, F. (2005). *La investigación tecnológica: investigar, idear e innovar en ingenierías y ciencias sociales*. México: Limusa.

García, J., Rubio, S., Lillo, J. (2003). *¿Qué es la Psicología del Trabajo?* Madrid, España: Biblioteca Nueva.

Gil, F. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid, España: Alianza.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.

Muchinsky, P. (2001). *Psicología aplicada al Trabajo*. Madrid, España: Thomson.

Porret, M. (2006). *R.H. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid, España: Esic.

Reig, E., Fernández, J., Jauli, I. (2003). *Los Recursos Humanos*. España, Madrid: Thomson.

Reyes Ponce, A. (2005). *El análisis de puestos*. México: Limusa.

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración moderna de Personal*. (6ª. ed.). México: Thomson.

Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. (7ª. ed.). México: Thomson.

Salgado, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Éxodo.

Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Manual Moderno.

Wayne, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. ed.). México: Prentice Hall.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ª. ed.). México: Mc Graw Hill.

OTRAS FUENTES

Century 21 México. (2000). *Carpeta Planeación y Organización de una*

Oficina Inmobiliaria. México: Century 21 México.

Godínez, M. (1997). *Carpeta de Bienvenida. Políticas y Procedimientos. Inducción para nuevos afiliados*. México: Century 21.

Betancourt, D. (2002). *Análisis descripción y diseño de cargos*. Recuperado 17 de marzo de 2008, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fullidos/rrhh/despues.htm>

Century 21 México. (2005). Recuperado 20 de abril de 2008, de www.century21mexico.com.

El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos (2006). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado 12 de marzo de 2008, de <http://leyco.org/mex/fed/125.html#t4c3bis>.

García, F. (2007). *Franquicias y negocios*. Recuperado 15 de marzo de 2008, de http://www.franquiciasynegocios.com.mx/articulos.php?id_sec=8&id_art=402008.

González (s.f.). *Importancia de los Recursos Humanos*. Recuperado 10 de marzo de 2008, de <http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/rrhhmini.nsf/1.4.%20IMPORTANCIA%20DE%20LOS%20RECURSOS%20HUMANOS/7EFDECD6177CBC35002569D2003A6458!opendocument>.

Nacional financiera. (2004). Recuperado 15 de Abril de 2008, de http://209.85.173.104/search?q=cache:T7gyTtbczjsJ:www.nafin.com/portaInf/files/pdf/recursos_humanos2_1.pdf+definicion+de+perfiles+de+puestos&hl=es&clnk&cd=2&gl=mx.

Romero, R. (2005). Recuperado 20 de abril de 2008, de /search?q=cache:4ha43kF6PmMJ:www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SFP/Norma/02052005(2).pdf+definicion+de+perfiles+de+puestos&hl=es&ct=clnk&cd=10&gl=mx.

Sálico, S. (2006). *Recursos humanos, capacitación y entrenamiento*. Recuperado 10 de marzo de 2008, de http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-capacitacion_y_entrenamiento/15225-34.

Vidal, D. (2006). *Desmotivadas*. Recuperado 17 de marzo de 2008, de <http://www.clarin.com/suplementos/mujer/2006/06/06/m-00811.htm>.

ANEXOS

ANEXO 1

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

I

ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto _____ Clave _____

¿Suelen dársele otros?

a) En la empresa _____

b) En otras _____

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿En qué difieren del que se analiza?

¿Cuáles?

Diferencia

2.-Ubicación:

División: _____

Departamento: _____

Sección a que pertenece: _____

Secciones a su cargo: _____

Puestos bajo su cargo: _____

3.- Jefe inmediato: _____

4.- Reporta además a: _____ para _____
“ _____
“ _____
“ _____
“ _____

5.- Contactos permanentes: Internos

Con _____ para _____
“ _____ “ _____
“ _____ “ _____
“ _____ “ _____

Externos

Con _____ para _____
“ _____ “ _____
“ _____ “ _____
“ _____ “ _____

6.- Puestos inmediatos:

Inferiores: _____

Superiores _____

7.- Número de empleados en el puesto: _____

8.- Jornada normal de trabajo: De _____ a _____

Jornada especial de sábados De _____ a _____

9.- Persona analizada: _____

Tiempo en la empresa: _____ Tiempo en el puesto: _____

10.- Analizó: _____ Fecha: _____

Revisó: _____ Fecha: _____

B.- Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)

	Aprox. Cada:	Hrs. Aprox.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

C.-Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares)

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

_____	_____
_____	_____

E.- Observaciones generales:

_____	_____
_____	_____

ANEXO 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto	Nivel	Código del puesto
Fecha		Planta/división
Escrito por		Departamento/sección
Aprobado por		Grado/nivel
Puntos		
Puesto del supervisor inmediato		Rango salarial

DESCRIPCIÓN GENÉRICA O MISIÓN DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA O RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

ANEXO 3

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

A.- Identificación del puesto

- 1.- Nombre del puesto: _____
- 2.- Otros atributos: _____
- 3.- División a la que pertenece: _____
- 4.- Departamento al que pertenece: _____
- 5.-Supervisor: _____

B.- Actualización del análisis

- 1.- Última fecha de revisión de este análisis de puestos: _____
- 2.- Revisiones previas efectuadas en: _____
- 3.- Análisis de puesto realizado por : _____

C.- Descripción resumida

Descripción sumaria del puesto: _____

Actividades desempeñadas: _____

Características más relevantes: _____

Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto: _____

_____ Escuela primaria _____ Escuela secundaria
_____ Bachillerato o preparatoria _____ Graduado universitario
_____ Especialización

(Anexe una hoja detallando todos los conocimientos y la preparación académica que esta persona debe poseer.)

D.- Deberes y obligaciones

1.- Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

_____ Médico _____ Técnico _____ Otro
_____ Gerencial _____ Administrativo

2.- Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto.

Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.

- a) _____ % _____
- b) _____ % _____
- c) _____ % _____
- d) _____ % _____

3.- Elabore una relación de las tareas secundarias que se realizan en este puesto.

Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.

a) _____ % _____

b) _____ % _____

c) _____ % _____

d) _____ % _____

E.- Comentarios finales

1.-¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?

2.- ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto?

Firma del analista de puestos: _____

Fecha: _____

Revisado y autorizado por: _____

Fecha: _____

ANEXO 4

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1.- Habilidad

- a) Instrucción
- b) Experiencia
- c) Criterio
- d) Iniciativa

2.- Esfuerzo

- a) Físico
- b) Mental

3.- Responsabilidades

- a) En bienes
- b) En trámites y procesos
- c) En supervisión

d) En discreción

e) En contacto con el público

4.- Condiciones de trabajo

a) Medio ambiente y posición

b) Medio en que se desarrollan las labores

c) Cansancio

d) Riesgos y enfermedades

5.- Observaciones generales

ANEXO 5

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A.- Responsabilidades

1.- Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa.

- a) _____ % _____
- b) _____ % _____
- c) _____ % _____
- d) _____ % _____

B.- Aptitudes intelectuales

1.- ¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

- a) _____ % _____
- b) _____ % _____
- c) _____ % _____
- d) _____ % _____

2.- ¿Cuáles de las siguientes aptitudes intelectuales son indispensables: iniciativa, creatividad, capacidad de juicio, atención, lectura prolongada, uso de técnicas matemáticas?

- a) _____ % _____
- b) _____ % _____
- c) _____ % _____
- d) _____ % _____

C.- Aptitudes físicas

1.- ¿Qué características físicas debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

- a) _____ % _____
- b) _____ % _____
- c) _____ % _____
- d) _____ % _____

2.- ¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales: agudeza visual, agudeza auditiva, habilidad manual, capacidad táctil, fuerza muscular, destreza corporal, capacidad para transportar pesos considerables?

- a) _____ % _____
- b) _____ % _____
- c) _____ % _____
- d) _____ % _____

D.- Experiencia

- 1.- Irrelevante
- 2.- Importante
- 3.- Imprescindible
- 4.- Debe poseer _____ años de experiencia en la función de _____.

E.- Ámbito laboral

- 1.- ¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?
- 2.- ¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?
- 3.- ¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?

F.- Condiciones sanitarias y de seguridad

- 1.- ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?
- 2.- ¿Está expuesto al contagio de enfermedades potencialmente mortales?
- 3.- ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

G.- Parámetros de desempeño

- 1.- ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?
- 2.- ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

H.- Comentarios finales

- 1.- ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario?
- 2.- ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto?

Firma del analista de puestos: _____

Fecha: _____

Revisado y autorizado por: _____

Fecha: _____

ANEXO 6

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO



Nombre: _____

Fecha: _____

Género: F M

Edad: _____

Datos de Control

Para llenado exclusivo del analista.

Nombre del Puesto: _____

Departamento al que pertenece: _____

Supervisor: _____

Puesto: _____

Número de plazas: _____

Jornada laboral: _____

Tiempo en la oficina: _____ Tiempo en el puesto: _____

Personal a cargo: Sí Cuántos _____ No

El objetivo del cuestionario es obtener información acerca de cada uno de los puestos dentro de la oficina Century 21 Doniz & Asociados, con la finalidad de precisar la identificación, descripción y especificación de cada uno de ellos; por lo cual la información proporcionada será confidencial y utilizada con fines profesionales.

INSTRUCCIONES GENERALES: Conteste lo que se le pide de la manera más completa posible, en relación a su puesto.

I.-DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1.-¿Cuál es el objetivo principal de su puesto dentro de la organización?

Instrucción: Complete el siguiente cuadro de la forma más completa posible, de acuerdo a lo que se le pide.

FUNCIONES	ACTIVIDADES PARA LLEVAR A CABO LA FUNCIÓN	FRECUENCIA DE LA FUNCIÓN(diario, cada semana o cada mes).
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

6.-		
-7		
8.-		
9.-		
10.-		

Instrucción: Conteste las siguientes preguntas.

1.-¿Cuáles son los contactos internos que requiere para realizar su trabajo?

Contactos Internos

Personas (Cargos)

2.-¿Cuáles son los contactos externos que requiere para realizar su trabajo?

Contactos Externos

Personas (Cargos)

Oficinas

II.-ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Instrucción: Coloque una cruz (X) en el paréntesis que corresponda con su escolaridad.

Escolaridad:

- | | | | |
|----|---------------------------|-----|--------------------|
| 1) | Sin instrucción | () | |
| 2) | Primaria | () | |
| 3) | Secundaria | () | |
| 4) | Preparatoria o Vocacional | () | |
| 5) | Licenciatura | () | En qué: _____ |
| 6) | Especialización | () | En qué: _____ |
| 7) | Maestría | () | En qué: _____ |
| 8) | Doctorado | () | En qué: _____ |
| 9) | Otros | () | Especifique: _____ |

Instrucción: Coloque una cruz en el paréntesis que indique su experiencia en relación con su puesto.

Experiencia:

No requiere ()

Indispensable ()

Instrucción: Si su respuesta es Indispensable, indique los años y el área de experiencia necesarios para ocupar el puesto.

Años _____ Área _____

Instrucción: Escriba los atributos que se le solicitan de acuerdo al lugar de importancia para su puesto de trabajo.

ATRIBUTOS			
NIVEL DE IMPORTANCIA	CONOCIMIENTOS	RESPONSABILIDADES	APTITUDES
1°			
2°			
3°			
4°			

5°			
6°			
7°			
8°			
9°			
10°			

Instrucción: Conteste las siguientes preguntas con relación a su puesto.

1.-¿Su puesto requiere de toma de decisiones?

Sí () No ()

2.- Si su respuesta fue Sí, ¿Cuáles son las decisiones que se requieren tomar en su puesto?

3.- ¿Su puesto requiere herramientas de trabajo?

Sí () No ()

4.-Si su respuesta fue Sí, ¿Cuáles son las herramientas de trabajo que requiere para desarrollar sus funciones?

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!