



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM-ZUMPANGO

TESINA

**“EL ANÁLISIS DE PUESTOS: COMO HERRAMIENTA DEL
PSICÓLOGO Y PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN
LAS ORGANIZACIONES”**

PRESENTA:

ADRIANA TORRES PACHECO

ASESOR:

Maestra en Educación: Leticia Vega Montoya

ZUMPANGO, EDO. DE MÉXICO, JUNIO 2013

DOY GRACIAS A DIOS

Por colmarme de fuerza, salud y capacidad para terminar una meta más. Por darme la vida y brindarme oportunidades en el camino.

A MIS PADRES

PABLO Y ELENA: Por su inmenso AMOR, consejos, valores y motivaciones, por guiarme a través del buen camino, más aun por creer en mí y en mis sueños, por todo el apoyo moral y económico que me dieron, por no perder la fe en mí.

A MIS HERMANOS

ELENA, MIREYA, PABLO Y NORMA: Que con sus palabras de aliento me dejaron saber cuán grande es su amor hacia mí, por las veces en que repetían ¡tú puedes! por permitirme compartir momentos con ellos y sus familias. Por dejarme ser ejemplo para mis sobrinos.

A MIS MAESTROS

A la Maestra Leticia Vega Montoya, por su infinita paciencia y apoyo, por dejar que entrara en su vida y compartir un poco más allá de solo el ámbito educativo. Por ser un ejemplo a seguir de fortaleza, sabiduría y dedicación.

A la Licenciada Susana Martínez Ávila, por su valiosa colaboración en la realización de este trabajo y por aquellas veces que tuvo la dedicación de su tiempo para conmigo.

A MIS AMIGOS

Quienes comprendieron que en ocasiones importantes no pude estar con ellos, pero que sabían que mi corazón los acompañaba. Nayeli, Marco, Yarabith, Lady amigos de años quienes estuvieron a mi lado a pesar de la distancia.

A Fabiola, Carmen, Juan, Leslie, Julio por brindarme su apoyo y compañía durante la trayectoria universitaria, todos ellos quienes me comprendieron en momentos difíciles y me animaban a seguir en este trayecto.

Por su gran presencia en mi vida, **GRACIAS.**

INDICE

Resumen	4
Justificación.....	7
Metodología.....	10
Planteamiento del problema.....	11
Delimitación.....	12
Objetivos.....	13
1. La psicología.....	14
1.1 Psicología industrial/organizacional: I/O.....	15
1.1.1 Antecedentes de la psicología organizacional.....	17
1.1.2 Teorías de la psicología Organizacional.....	17
2. Proceso de administración de Recursos Humanos.....	23
2.1 Provisión.....	26
2.2 Aplicación.....	36
Conclusiones.....	55
Anexos.....	60
Anexo 1.....	61
Anexo 2.....	63
Bibliografía.....	67

RESUMEN:

La Psicología es la ciencia que estudia los procesos mentales de las personas. Esta analiza las tres dimensiones de los procesos mencionados: cognitiva, afectiva y conductual.

La psicología moderna se ha encargado de recopilar hechos sobre las conductas y las experiencias de los seres vivos, organizándolos en forma sistemática y elaborando teorías para su comprensión. Estos estudios permiten explicar el comportamiento de los seres humanos y hasta en algunos casos, predecir sus acciones futuras en sus diversos ámbitos de desarrollo.

Para efecto de su estudio la Psicología se ha dividido en diversas áreas partiendo de su objeto de análisis, tales como la clínica, la educativa, la social y la organizacional, esta última parte medular del presente estudio y también llamada industrial.

La psicología industrial se legitima como ámbito de especialización en el año de 1910, después de diversos estudios presentados por Walter Dill Scott, quien resalta la importancia de incrementar la eficiencia humana en las líneas de producción, de igual manera se enfocaron a este ámbito Frederick Winslow Taylor, Hugo Münsterberg quien es considerado como el padre de la Psicología Industrial gracias a su interés por la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas prácticos en la industria, Henry Fayol en Francia y Elton Mayo quien es considerado el creador de la Psicología Humanista en el ámbito laboral.

La presente investigación tiene como propósito analizar la importancia de contar con un formato de descripción y análisis de puestos que permita al encargado del Departamento de Recursos Humanos el reclutamiento, contratación y permanencia de los mejores candidatos para desarrollarse en las diferentes estructuras de la empresa. Y así mismo garantice a los empleados mejores posibilidades de ejecución en sus tareas y oportunidades de desarrollo

Esta investigación sustenta su relevancia en la Psicología, partiendo de que el Departamento de Recursos Humanos es conformado en la mayoría de las ocasiones por un Psicólogo Organizacional, teniendo como parte de sus labores la búsqueda y contratación de los individuos capaces para cubrir los puestos de la organización.

PALABRAS CLAVE: Psicología Organizacional, Análisis y Descripción de puestos

ABSTRACT:

Psychology is the science that studies the mental processes of individuals. This analyzes the three dimensions of these processes: cognitive, affective and behavioral.

Modern psychology has taken charge of gather facts about the behaviors and experiences of living beings, arranging them in a systematic and theories developing for understanding. These studies help explain the behavior of humans and even in some cases, predict their future actions in their various fields of development.

To research in Psychology, it has been divided into different areas based on their object of analysis, such as clinical, educational, social and organizational this last part midfield of this study and also called industrial.

Industrial Psychology is legitimized as field of specialization in the year 1910, after several studies presented by Walter Dill Scott, who highlights the importance of increasing human efficiency in production lines, similarly focused on this area Frederick Winslow Taylor, Hugo Münsterberg who is considered the father of industrial psychology due to its interest in the application of traditional psychological methods to practical problems in industry, Henry Fayol in France and Elton Mayo, who is considered the founder of humanistic psychology in the workplace.

This research aims to analyze the importance of having a format description and job analysis that allows the head of the Department of Human Resources recruitment, hiring and retention of the best candidates to develop in the different structures of the company. And also ensure better opportunities for employees on task performance and development opportunities.

This research supports its relevance in Psychology, starting from the Human Resources Department is shaped in most cases by an organizational psychologist, having as part of his work finding and hiring people able to fill the positions of the organization.

KEYWORDS: Organizational Psychology, Analysis and Job Description

JUSTIFICACIÓN

La Psicología entendida como el estudio científico del pensamiento y la conducta (Muchinsky; 2002 pp.4) ha desarrollado diversas estrategias e instrumentos para entender mejor el comportamiento de los individuos en las diferentes facetas de la vida y comprender la conducta de estos en diversos contextos o situaciones.

Para efecto de su estudio, la Psicología ha sido clasificada en las siguientes ramas:

Clínica: Encargada de elaborar diagnósticos y psicoterapias individuales o grupales a diversas enfermedades mentales, las cuales se han detectado a través de análisis psicológicos.

Educativa: Se desarrolla en Instituciones Escolares en el área de orientación vocacional, atendiendo problemas de aprendizaje o educación especial.

Social: Estudia como las personas influyen entre sí, analiza diversas situaciones de interacción personal como las primeras impresiones y la atracción interpersonal, así como la manera en que se forman las actitudes y en que se mantienen o cambian, además el hecho de que las personas se comportan de modo diferente cuando forman parte de un grupo o multitud a cuando lo hacen si se encuentran solos. (Morris2001pp.6)

Organizacional: Área encargada de buscar mejoras en la productividad y en las condiciones laborales, donde el psicólogo organizacional se encarga del proceso de administración de recursos humanos: incluyendo los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal, entre otras actividades.

En la presente investigación se trabajará en el ámbito de la Psicología Organizacional analizando algunos procesos realizados en el área de Administración de Personal (ARH), encargada del reclutamiento, selección, desarrollo, mantenimiento y capacitación del Personal.

Debido a experiencias previas del investigador, surge el interés de identificar la utilidad de un análisis de puestos dentro de las organizaciones, esto debido a que durante la estancia en una empresa donde prestó sus servicios, desconocía cuáles eran las funciones que debía realizar, hasta que éstas le eran indicadas por la jefa inmediata (Administradora de la empresa), quien indicaba cómo y cuando se debían hacer algunas actividades, en muchas ocasiones las tareas a realizar debían hacerse de forma urgente debido a que ya se había terminado el tiempo y se debían entregar de inmediato. Por estas situaciones resulta importante investigar si un análisis de puestos es un formato útil para el psicólogo y el trabajador en el desarrollo de sus funciones y para el buen funcionamiento de ambos dentro de una empresa.

Para dar respuesta a esta investigación, es necesario hablar del proceso de Administración, el cual se desarrolla a través de las siguientes etapas: **reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo** del capital humano.

Dentro de la presente investigación se analizará el proceso de Administración de recursos humanos, considerando que al seleccionar a sus empleados, las empresas buscan que estos cuenten con los conocimientos y habilidades para desarrollarse adecuadamente dentro del puesto que cubrirán.

El presente trabajo permitirá resolver algunas dudas acerca de la utilidad del análisis de puestos, conocer cuáles son las características del puesto, las tareas a desarrollar, personalidad, carácter, intereses, fisiología, grado de estudio y habilidades del individuo para ocupar un puesto. Lo que permitirá al Psicólogo Organizacional realizar un adecuado proceso de ARH.

Un análisis de puestos bien definido y elaborado podría ser de gran ayuda para las personas encargadas de la contratación del personal, pues sabrá con certeza cuáles son las funciones demandadas en los diversos puestos, servirá al próximo integrante a la empresa para que pueda tener una guía de las actividades que deberá realizar en su estancia en el puesto, al contar con un adecuado análisis de

puestos será más acertado el proceso de contratación y capacitación del personal requerido, por lo tanto habrá menor rotación de personal además de reducción de gastos en la cobertura de vacantes.

La probabilidad de que exista un formato adecuado para las personas que a futuro puedan ingresar a cualquier empresa será de gran utilidad siempre y cuando las personas que se encuentren al frente de la empresa vean en este un apoyo y sea utilizado de manera adecuada tomando en cuenta las especificaciones que hay en él para la contratación de su nuevo personal, recalcando que estas actividades son llevadas a cabo por Psicólogos Organizacionales, una buen análisis de puestos realizado a través del estudio de las actividades y requerimientos individuales de cada espacio, ayudaría a mejorar el funcionamiento de la empresa, a brindar un bien o servicio de mayor calidad y por otra parte a los trabajadores serviría como guía para el desarrollo y cumplimiento eficaz de sus funciones dentro de la empresa, debido a que sabrán cuales son las actividades que deben realizar, permitiendo que se sientan seguros y se identifiquen con la empresa para la cual trabajan.

METODOLOGÍA:

La presente investigación consiste en realizar un análisis documental sobre el tópico analizado, así mismo se sustentará en el método descriptivo-argumentativo, para el método descriptivo se retomarán los estudios realizados acerca del proceso de Administración de Recursos Humanos según Chiavenato y Reyes Ponce detallando sus características y contenidos. Del mismo modo se evaluará la importancia, utilidad y eficiencia de un análisis de puestos dentro de una empresa.

La investigación se construirá de la siguiente forma:

Se realizará un análisis documental que permita conocer los antecedentes de la Administración de los Recursos Humanos y cómo con el paso del tiempo se han establecido nuevas y variadas formas del proceso, cuál ha sido su evolución y cuáles son los componentes a los que se les ha dado una importancia mayor.

Se analizarán dos formatos de análisis de puestos rescatando las características que debería contener este documento, para ello se elaborará la propuesta de un formato que permita conocer los elementos que lo constituyen y que debido a sus características pueda ser utilizado de forma general en diversas empresas.

Se rescatará la utilidad de esta herramienta dentro de las labores del psicólogo organizacional y como parte importante de sus actividades en las organizaciones.

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Las empresas tienen constantemente cambios de personal en sus diversas áreas, muchas veces los trabajadores salen de la empresa por convicción o son despedidos por no cubrir con las expectativas del puesto. Esta constante rotación del personal podría preverse al realizar una buena selección del candidato que se integrará a la empresa, pero qué estrategias son las adecuadas para garantizar la estadía del candidato en un puesto y obtener resultados óptimos, por esta razón surgen las siguientes interrogantes:

¿Es necesario contar con un análisis de puestos dentro de una empresa, para que los nuevos integrantes realicen las tareas asignadas eficazmente?

¿Es el análisis de puestos una herramienta importante y útil para el psicólogo en la realización del proceso de Integración del Personal?

DELIMITACIÓN

Un análisis de puestos puede ser de gran ayuda para las personas que se encuentran al frente de la empresa o para quien tenga bajo su responsabilidad el proceso de integración de recursos humanos con la intención de llevar a cabo una adecuada contratación, este instrumento permitirá conocer las características adecuadas con las que debe contar el individuo como: habilidades, conocimientos, por mencionar sólo algunas de ellas.

Los estudios realizados anteriormente y relacionados con la integración de recursos humanos serán utilizados como base para la presente investigación, entre los autores analizados se encontraran: Frederick Winslow Tylor, Henri Fayol y Elton Mayo; quienes han sido precursores de estos temas y se han enfocado más al área de la Psicología Organizacional.

Se brinda una revisión de la literatura de Idalberto Chiavenato, nacido en Sao Paulo, Brasil en el año de 1936, escritor de más de 40 obras para la administración, consiguiendo que sus teorías se impregnen de la visión humanista.

Él valora y resalta al individuo dentro de la organización como el capital más valioso, destacando el rol de las relaciones humanas como eje y punto de partida a una administración innovadora. Pone énfasis en el comportamiento humano y en la reflexión, más que en acciones prácticas y específicas administrativas para logros inmediatos. (Salinas, D., 2011)

Para llevar a cabo una comparación entre dos formatos diferentes se analizará también a Agustín Reyes Ponce quien nació en Puebla de los Ángeles en 1916.

OBJETIVOS:

Objetivos Generales:

- Describir la utilidad del análisis de puestos como herramienta de trabajo del psicólogo en las organizaciones.

Objetivos Específicos:

- Analizar las teorías de algunos autores acerca de los antecedentes de un análisis de puestos.
- Definir las características principales que un análisis de puestos debería contener de acuerdo a los autores analizados.
- Proponer un formato de análisis de puestos que facilite el trabajo del psicólogo organizacional.

El supuesto teórico es el siguiente:

Si existe un análisis de puestos que especifique claramente las funciones y responsabilidades a realizar por parte del psicólogo organizacional y de los trabajadores, entonces el trabajo de ambos se verá beneficiado mutuamente.

LA PSICOLOGÍA

La Psicología es el estudio científico del comportamiento y los procesos mentales, el término Psicología proviene de las palabras griegas: *psyche* alma y *logos* estudio, y revela que en sus orígenes se refería al estudio del alma. (Papalia, 2009. Pp. 5). Aún cuando en sus inicios la Psicología fue concebida como una ciencia subjetiva, en la actualidad se considera que posee los elementos necesarios para poder analizar los fenómenos que se presentan en la cotidianidad, ya que sustenta su estudio en el comportamiento humano. Considerando que un estudio científico implica el uso de herramientas tales como la observación, la descripción y la investigación experimental para reunir información y después organizarla, el comportamiento incluye acciones que se pueden observar con facilidad, tales como la actividad física y la expresión oral, así como otros procesos mentales que no pueden ser observados directamente, como lo son: la percepción, el pensamiento, el recuerdo y los sentimientos, dichas razones permiten aseverar que la Psicología posee los requisitos necesarios para sustentar un estudio científico de esta naturaleza. Los psicólogos no conformes con la descripción del comportamiento, van más allá: intentan explicarlo, predecirlo y modificarlo para mejorar la vida de la gente y de la sociedad en general. (Papalia, 2009, pp. 5).

Tal como se menciona en los párrafos anteriores la Psicología es una ciencia compleja que analiza de diferentes maneras la mente y el comportamiento humano. Según (Guillen, 2000) menciona que:

La mayoría de las personas que no conocen bien la Psicología, consideran que esta ciencia es una profesión relacionada con la salud mental, enfocada a cuestiones como el manejo de conflictos intrapersonales entre los cuales se encuentran; la angustia, la depresión o la neurosis, o de conflictos interpersonales como la incapacidad para establecer relaciones y problemas de pareja. En cierto modo esto es así, pero conviene añadir más roles de la Psicología y los demás campos de aplicación que esta tiene, muchos profesionales realizan tareas de investigación básica como la Psicología Evolutiva del desarrollo, Estudios de la personalidad, Psicología Social, mientras que otros realizan

investigaciones aplicadas, como los Psicólogos Industriales y los psicólogos que ejercen como orientadores escolares.

Psicología Industrial /Organizacional; I/O

Para efectos de la presente investigación se tratará a la psicología Industrial u Organizacional como el área especializada en la resolución de problemas de las instituciones: seleccionar y capacitar al personal, mejora en la productividad y las condiciones laborales (Morris, 2001), además, la Psicología Organizacional definida por Blum y Naylor (1968) citada en Muchinsky, como “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 de la industria”.

Antecedentes de la Psicología Organizacional

Una de las áreas de especialización de la Psicología es la parte industrial / organizacional, representada por la división 14 de la APA, la Society for Industrial-Organizational Psychology o SIOP. En diferentes países se conoce a la psicología I/O con diferentes nombres. Por ejemplo en Reino Unido se le llama Psicología Ocupacional, en Europa se conoce como Psicología Laboral y Organizativa, y en África del Sur se le conoce como Psicología Industrial.

Aunque la terminología puede variar en diferentes partes del mundo, los miembros de esta profesión comparten intereses. (Muchinsky, 2002).

En sus inicios la psicología organizacional no tenía asignado un nombre específico era el conjunto de dos fuerzas: una la naturaleza práctica de investigaciones psicológicas básicas, y la segunda era la evolución proveniente de los intereses de ingenieros industriales en optimizar la eficiencia en la producción y por lo tanto la productividad de los empleados.

El origen de las investigaciones se da con W. L. Bryan quien publicó un artículo acerca de como los telegrafistas profesionales desarrollaban

habilidades para enviar y recibir el código Morse. Años después en 1903, durante el discurso presidencial de Bryan American Psychological Association, se tocó el tema de que los psicólogos debían estudiar actividades y funciones concretas como aparecen en la vida cotidiana. Bryan no abogaba en si, por los problemas existentes en la industria, sino acentuaba el examen de habilidades reales como una base sobre la cual desarrollar la psicología científica. (Muchinsky, 2002, pp. 8)

Frank y Lillian Gilbreth, conocidos por sus investigaciones en los elementos del movimiento humano, que denominaban *therbligs*. Koppes(1997) en Muchinsky 2001, informó que Lillian fue una de las psicólogas que hizo contribuciones sustanciales a la primera época de la psicología I/O, señalando que ella había pronunciado un discurso histórico en 1908 donde menciona que el ser humano era, por supuesto, el elemento más importante de la industria, y que a su parecer ese elemento no había recibido la atención debida.

Así de acuerdo con Muchinsky, 2002 el conjunto de la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la psicología I/O. Hacia 1910 la "Psicología Industrial" se convirtió en un área legítima de especialización de este ámbito de conocimiento.

Tres personas se destacan como fundadores de la psicología en el ámbito laboral, quienes trabajaron de forma independiente. Las contribuciones más importantes de ellos se revisarán a continuación de manera breve.

Walter Dill Scott. (1869-1955) nacido en Cooksville, Illinois. Psicólogo que fue persuadido para dirigir una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología en la publicidad. Escribe y publica dos libros *The theory of advertising (1903)* y *The Psychology of Advertising (1908)*, el primer libro donde hablaba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir en la gente, y el segundo para incrementar la eficiencia humana con tácticas como imitación, competencia, lealtad y concentración.

Durante la Primera Guerra Mundial, la propuesta de Scott fue decisiva en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército. Scott influyó

sustancialmente en el aumento de la constancia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.

Por otro lado, **Frederick Winslow Taylor**, (1856-1915) originario de Filadelfia, Estados Unidos, ingeniero de profesión, se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar una mayor producción de la compañía, como los salarios más altos para los trabajadores. Su obra más reconocida fue el libro *The Principles of Scientific Management (1911)* es en donde describe los principios siguientes: 1) la ciencia por encima de la regla del pulgar; 2) selección científica y capacitación; 3) cooperación por encima del individualismo, y 4) división equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados. Además de capacitar a los empleados sobre cuando trabajar y cuando descansar incrementando la productividad promedio por trabajador. A consecuencia de este método acusaron a Tylor de explotar inhumanamente a los trabajadores por un salario mayor, debido a lo cual quedarían desempleados muchos obreros, ya que se necesitarían menos de ellos.

Hugo Münsterberg. (1863-1916), Psicólogo alemán, a quien le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos, en su libro *Psychology and Industrial efficiency (1913)* dividido en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar psicología en las ventas. Uno de sus estudios más renombrados trataba de determinar cómo se forma un conductor seguro de tranvía, estudió sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, llegando a la conclusión de que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que podía influir sobre el avance del vehículo. Algunos autores consideran a Münsterberg como padre de la Psicología Industrial. (Muchinsky, 2001, pp. 11)

Teorías de la Psicología Organizacional

Dentro de los inicios de la psicología organizacional, existen diversos autores que retoman los conceptos de administración para brindar una mejor atención dentro de las empresas, autores interesados en encontrar un mejor desarrollo de la

empresa y de los trabajadores, considerando hallar un mejor proceso y funcionamiento de la organización o empresa.

Entre los autores que se pueden considerar como los precursores de esta área encontramos a Frederick Winslow Tylor, Henri Fayol y Elton Mayo, quienes describen las características de una empresa y el desarrollo de los trabajadores dentro de ellas.

Chiavenato, 2006, pp. 38, al inicio del siglo XX se desarrollaron los primeros trabajos reconocidos sobre administración, por un lado en Estados Unidos el Ingeniero Frederick Winslow Taylor crea la Escuela de la Administración Científica, siendo esta la primera teoría administrativa que se enfoca en un análisis de la racionalización y la importancia del trabajo. Taylor define los principios de la administración, considerados como aplicables a todas las situaciones de la empresa. La organización racional del trabajo se basa en el análisis de las actividades del operario, a través del estudio de tiempos y movimientos realizados durante el desarrollo de las tareas asignadas, con el fin de la eliminación de desperdicio, la ociosidad del operario y la reducción de costos. Para que Taylor obtuviera una respuesta positiva por parte de los operarios, se valió de los incentivos salariales y premios de producción pues concebía la idea de que el operario tenía como única fuente de motivación la remuneración económica, es decir que Taylor creía que para que los operarios produjeran lo suficiente debía llevar a cabo lo que en la actualidad se llama trabajo por pieza o a destajo, en este caso los operarios que quisieran ganar mejor se veían en la obligación de trabajar más y por lo tanto tener menos pérdida de tiempo, a este estilo de trabajo Taylor lo conceptualizó como “hombre económico”.

Por otra parte surge en Francia en el año 1916 la Teoría Clásica representada por el Ingeniero Henri Fayol, caracterizada por el énfasis otorgado a la estructura que la organización debía poseer para ser eficiente.(Chiavenato, 2006, pp. 63)

Fayol define las funciones básicas de la empresa, además de los principios de la Administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar).

La teoría clásica da énfasis a la estructura de la empresa, en donde las funciones administrativas se repartían en todos los niveles jerárquicos de la compañía, distribuyéndolos proporcionalmente. Fayol pretende crear una teoría basada en la división del trabajo, la especialización, coordinación y las actividades de línea y staff. Se observó también una división jerárquica de los integrantes de la empresa, y se realizó una división y especialización del trabajo, la cual se encontraba en dos direcciones:

- Vertical: según los niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo los distintos niveles de organización con sus grados de autoridad y el nivel de responsabilidad.
- Horizontal: según las actividades desarrolladas en la organización. En el mismo nivel jerárquico, cada departamento o sección es responsable de una actividad específica y propia.(Chiavenato, 2006, pp. 68)

La teoría clásica formuló a la administración como una ciencia. El énfasis en la estructura lleva a que la organización se entienda como una disposición de las partes que la constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes. Para estudiar racionalmente la organización esta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes que la constituyen, ya sea de manera vertical u horizontal.

El enfoque de Elton Mayo aparece con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas en Estados Unidos a partir de 1930. Con este enfoque, la Teoría de la Administración sufre una revolución conceptual, la transición del énfasis antes puesto en la tarea (por la administración científica) y en la estructura organizacional (por la teoría clásica) ahora está puesto en las personas que trabajan y participan en las organizaciones.

El enfoque humanista hace que el interés en la máquina y el método de trabajo, en la organización formal y en los principios de la administración, ceda prioridad a la preocupación por las personas y por los grupos sociales, resaltando la importancia

que tienen los recursos humanos para la organización y reconociendo que el trabajador no solo realiza sus actividades por dinero, además influye en ellos el desarrollo de sus necesidades psicológicas y sociales.

Esta teoría surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la Psicología y en particular de la Psicología del Trabajo, la cual atravesaba dos etapas en su desarrollo.

- **El análisis del trabajo y de la adaptación del trabajador al trabajo.** El objetivo de la psicología del trabajo, era el análisis de las características humanas que cada tarea exige a su ejecutante y una selección científica de los empleados. Los temas predominantes son la selección de personal, la orientación profesional, la capacitación y los métodos de aprendizaje, la fisiología del trabajo, el estudio de los accidentes y de la fatiga.
- **La adaptación del trabajo al trabajador.** La psicología del trabajo se vuelve hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo que predominan sobre los aspectos productivos, en teoría los temas sobresalientes son el estudio de la personalidad del trabajador y del directivo, la motivación y los incentivos del trabajo, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.(Chiavenato, 2006, pp. 88)

Elton Mayo con la contribución de Dewey y Lewin fundan la escuela de las Relaciones Humanas, donde se descubre el factor psicológico durante el experimento de Hawthorne, (una fábrica que produce equipos y componentes telefónicos) el objetivo de esta investigación era evaluar la correlación entre iluminación y eficacia de los obreros, utilizando dos grupos de obreros para hacer el mismo trabajo, el grupo de observación trabajaba bajo luz de intensidad variable, mientras que el grupo control tenía luz constante, durante la realización del estudio, se dieron cuenta de que los obreros no tenían la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, comprobando la importancia del factor psicológico sobre el factor fisiológico. Como segunda fase

del experimento se creó un grupo de mujeres que armaban interruptores, con el paso del tiempo se dieron cuenta de que las relaciones sociales que habían hecho las obreras les permitía trabajar mejor y sentirse menos estresadas durante la jornada laboral, pues dentro podían platicar y relacionarse, situación que permitía la interacción en un ambiente amistoso y satisfactorio. En la tercera fase se realizaron entrevistas a los empleados para conocer sus actitudes y sentimientos, oír sus opiniones respecto del trabajo y el trato que recibían de sus supervisores.

A través de este experimento se incluyen conceptos como: la integración en el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales, la atención hacia nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis de los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas y la importancia del significado del puesto para la persona que lo realiza.

Considerando la evolución de las aportaciones de Taylor con la Administración Científica y su interés en las tareas a realizar, a Fayol con la Teoría Clásica brindando gran interés a la estructura de la organización, el enfoque humanista de Mayo, daba interés a la preocupación por las personas y por los grupos sociales.

De acuerdo con Chiavenato, a partir de la teoría de las relaciones humanas, donde se da un valor al desarrollo de los individuos, a la convivencia entre trabajadores, a su forma de actuar, a sus motivaciones y metas, con la finalidad de que se desempeñen adecuadamente dentro de las organizaciones, todas estas características hacen que el desarrollo del individuo sea benéfico para él mismo y para la organización, pues cuando esté se encuentra en un lugar con las características contextuales, culturales y de conocimientos adecuadas a su personalidad, contribuyen a mejorar su estado psicológico y físico, aunado a esto cuando el trabajador sabe qué , cómo y cuándo debe realizar las diversas actividades que se le han asignado por el puesto que ocupa, el trabajador será capaz de llevar a cabo sus responsabilidades y actividades permitiéndole trabajar eficaz y eficientemente para la organización.

Es decir que si una persona trabaja bien, porque comprende las actividades que debe llevar a cabo una vez que se encuentre contratado por una empresa de cualquier índole, los resultados serán favorables tanto para la organización como para el trabajador.

Para que la organización y sus directivos puedan ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollarse adecuadamente, utilizan el proceso de Administración de Recursos humanos.

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las personas encargadas del área de Recursos Humanos tienen la responsabilidad de adquirir, desarrollar, proteger y utilizar los recursos que una organización necesita para ser eficiente y efectiva. Uno de los recursos más importantes en todas las organizaciones es su capital humano, es decir la gente que participa en la producción y distribución de bienes y servicios. (Jones, 2006)

La administración de Recursos Humanos (ARH) es el proceso a través del cual los encargados del área, diseñan los componentes de su sistema, para que sean congruentes entre sí con los elementos de la arquitectura organizacional, con la estrategia y metas de la empresa. (Jones, 2006)

La función de admisión y empleo se realiza con el carácter de “servicio”. Esto es llevado a cabo en el departamento de personal, por sus capacidades en las técnicas respectivas, donde se busca y elige a los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes a las cualidades de ellos. Este departamento no decide, sino recomienda y aconseja, dejando la última decisión a los jefes o a las personas que han solicitado llenar una vacante. (Reyes, 2007)

La Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria, pues incluye conceptos como psicología organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas y cibernética. Además de que esta área tiene varios asuntos a su cargo, en general abarcan una gran cantidad de campos de conocimientos, se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, ausentismo y salarios, obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretaciones de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión etc. (Chiavenato, 2000)

El proceso de ARH carece de leyes y principios universales debido a su carácter contingencial pues depende de la organización, del ambiente, de la tecnología empleada, las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa, de la concepción del hombre y su naturaleza, además de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles, pues a medida de que esto pueda tener cambios, varía la manera de administrar a los R.H. de la organización, de ahí que surja como contingencial, cuyas técnicas no son rígidas, ni inmutables sino flexibles, adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico. Es considerada como un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas que permite establecer condiciones favorables para que estas consigan los objetivos individuales, además de ayudar a alcanzar un desarrollo óptimo del personal disponible.

Lo que destaca aun más el carácter múltiple y contingencial de la ARH es que, tanto las organizaciones como las personas son diferentes, así como existen diferencias entre las personas, las hay también entre las organizaciones lo cual hace que la ARH enfrente necesariamente esas diferencias.(Chiavenato, 2000, pp. 148)

La ARH como proceso, produce impactos profundos en las personas y las organizaciones, la manera de administrar a las personas a una organización es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional, (Chiavenato 2000) destaca los siguientes procesos básicos para la administración de personal: **provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal**, los cuales se interrelacionan estrechamente y al mismo tiempo son independientes. Constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

De Acuerdo a Chiavenato; 2002 los elementos que conforman el proceso Administrativo de Recursos Humanos se ilustran en el siguiente cuadro.

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quien iría a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Que harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Como mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Como saber quiénes son y que hacen las personas	Base de datos o sistema de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

Cuadro 1: Proceso Administrativo.

Para efectos del presente trabajo se retomaran los dos primeros procesos: provisión y aplicación, asignando mayor énfasis al segundo y particularmente al análisis de puestos, tema principal del presente trabajo.

La Administración de Recursos Humanos es un proceso que integra las estrategias y las metas de la organización para administrar los recursos humanos, así como sus actividades las cuales no ocurren de manera independiente sino dentro de un contexto, de los aspectos y de los factores que afectan a la organización en su totalidad, tales como la globalización, tecnología cambiante, transición hacia un trabajo basado en el conocimiento, rápidos cambios en el mercado y en el medio ambiente externo, las tendencias sociales, regulaciones del gobierno y los cambios en la cultura, estructura, estrategias y metas de la organización. (L. Daft, 2006, pp. 307)

Coulter, 2010, menciona que la ARH es un proceso mediante el cuál los gerentes se aseguran de contar con las personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos.

Existen diversos conceptos de Administración de Recursos Humanos, algunos mencionados anteriormente.

De acuerdo a los autores revisados puedo definir a la Administración de Recursos Humanos como el proceso de adaptación de los empleados a otros puestos o de nuevos integrantes a la organización, quienes deberán cubrir ciertas habilidades y cualidades acordes al perfil del puesto vacante, además de colaborar al cumplimiento de las estrategias y las metas de la organización.

Las personas al frente del área de ARH se encargan de contar con el personal y que éste se encuentre en los lugares apropiados y en el momento oportuno, considerada como un área interdisciplinaria a consecuencia de los muchos factores que intervienen para la búsqueda, acoplamiento y permanencia de los empleados y su colaboración para el cumplimiento de las metas de la organización.

Los individuos y las organizaciones conviven y se hallan comprometidas en un desarrollo continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la misma manera en que los individuos buscan y seleccionan a las organizaciones informándose y formándose opiniones acerca de ellas, estas tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos. (Porter, 1975, citado en Chiavenato, 2000).

Retomando los cinco procesos básicos que plantea Chiavenato, se iniciará por definir cada uno de ellos:

1.- Provisión

El subsistema de suministro o provisión de R.H. encargado de la búsqueda de personas con capacidades y habilidades necesarias para ocupar el puesto vacante dentro de la organización.

Donde las actividades que se llevaran a cabo serán la investigación del mercado de recursos humanos, reclutamiento y la selección de personal.

Para realizar un adecuado proceso de ARH, es necesario que el reclutamiento se lleve a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización; consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer a los candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

Es necesario realizar esta verificación de las necesidades respecto a su capital humano a corto, mediano y largo plazo para saber qué se requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo que significarán nuevos aportes de recursos humanos. El responsable del área de RH deberá contar con un inventario de todo el personal ubicado en la empresa, donde se incluye la siguiente información: nombre, edad, educación, empleo anterior, idiomas, habilidades y capacidades. Este censo deberá ser constante y abarcar todas las áreas y niveles dentro de la organización para conocer el perfil y las necesidades de personal además de las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer.

En muchas organizaciones, esta investigación se sustituye por un proceso más amplio denominado **planeación de personal**, que es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura del personal de una organización. (B. Werther, 2008).

(Chiavenato, 2006) lo plantea como un proceso de toma de decisiones respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado, tratando de prever cuál será la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura.

L. Daft 2006, se refiere al pronóstico de las necesidades de recursos humanos y al acoplamiento con las vacantes esperadas. Se puede iniciar una planeación de recursos humanos a través de preguntas que incluyan los cambios en tecnología, negocios probables, causas de rotación, necesidades de los puestos, cambios sociales.

Pieza importante de la provisión y aplicación es el *análisis de puestos* que contiene pautas del comportamiento, habilidades y características de personalidad necesarias para desarrollar las tareas asignadas, a través de la información que este contenga; los gerentes pueden revisar la descripción y las especificaciones del puesto. (Coulter, 2010).

La planeación de personal o capital humano posee ventajas como permitir mayor información para implementar programas de capacitación y desarrollo, identificar y seleccionar talentos, tener una evaluación estratégica de sueldos, disminución de costos ocasionados por un alto nivel de rotación, facilitar la utilización del capital humano y enriquecer la base de datos de la empresa.

La anticipación en la empresa de la cantidad y calidad de las personas necesarias es importante, para prever las necesidades futuras de los recursos humanos. Una vez que se ha llevado a cabo una planeación y justificación de recursos humanos, se llevará a cabo el proceso de:

Reclutamiento: Chiavenato (2000) lo define como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

Para que sea eficaz, debe contar al menos con una triada para cada puesto facilitando así el proceso de selección. Para llevar a cabo un reclutamiento eficaz dentro de la organización, se pueden utilizar dos vías; reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento interno (R.I): a través de esta modalidad la empresa desea llenar una vacante mediante la reubicación de sus empleados los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

El proceso de reclutamiento interno puede implicar la transferencia de personal, ascensos con o sin transferencia, programas de desarrollo, planes de profesionalización, basado en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, de los cuales se toman los resultados de las pruebas de selección al ingresar, las evaluaciones de desempeño realizadas, los programas de entrenamiento y perfeccionamiento, los análisis y descripciones del puesto actual y al que puede ser ascendido, los planes de carrera además de las condiciones de ascenso y remplazo.

Ventajas del R.I.

- ~ Económico
- ~ Rápido
- ~ Mayor índice de validez y seguridad
- ~ No es necesaria la inducción
- ~ Menor margen de error
- ~ Es una fuente de motivación para los empleados
- ~ Se aprovecha la inversión de la capacitación anterior
- ~ Desarrolla un sano espíritu de competencias

Desventajas de R.I.

- ≈ Exige potencial a los nuevos empleados
- ≈ Pueden presentarse conflictos de intereses

- ≈ Se puede presentar el principio de Peter. (ascensos sucesivos hasta donde el empleado se estanca)

Reclutamiento externo (R.E): son personas que no pertenecen a la organización, se ven como candidatos reales o potenciales, quienes están disponibles o se encuentran en otras organizaciones. Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- ✓ Cartera de candidatos
- ✓ Candidatos recomendados por empleados
- ✓ Carteles o anuncios
- ✓ Sindicatos y asociaciones gremiales
- ✓ Universidades o escuelas
- ✓ Intercambio de carteras
- ✓ Anuncios en diarios o revistas
- ✓ Agencias de reclutamiento
- ✓ Viajes a otras localidades
- ✓ Head hunters

Ventajas del R.E.

- ~ Atrae sangre nueva
- ~ Enriquece y renueva a la organización
- ~ Aprovecha inversiones efectuadas por otros

Desventajas del R.E.

- ≈ Es más tardado, por la búsqueda de personal que se realiza.
- ≈ Es más costoso
- ≈ Exige de inversiones y gastos inmediatos
- ≈ Menor seguridad en la contratación

Reclutamiento mixto: se utilizan ambos y se hace un complemento entre ellos, se utiliza primero el R.I. y en caso de que no se tenga a un candidato que cubra las características necesarias, se recurre al R.E.

Una vez que se tiene un número de posibles empleados se realiza la selección del futuro personal, donde se elige al individuo que mejor se adapte al puesto con ayuda de varios mecanismos para evaluarlos.

La **selección** es parte del proceso de provisión de personal y viene luego del reclutamiento. Chiavenato (2000) habla de una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y de decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

El objetivo básico de la selección es elegir y clasificar a los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios cumplan con lo solicitado por lo que se toman en cuenta para ocupar el puesto, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad de quien lo solicita.

Dado que la selección de RH es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga validez, fundado en las características del puesto vacante. El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan del puesto que va a ser ocupado, la cual se puede obtener a través de:

1. **Análisis de puestos:** inventario del contenido y requisitos a cumplir por los aspirantes.
2. Aplicación de la técnica de los incentivos críticos: los jefes directos anotan rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de un puesto, que han producido un mejor o peor desempeño. Identificando lo que se debe y no debe hacer, aunque puede ser erróneo, por fundamentarse en la opinión personal.
3. Requerimiento de personal: verificación de los datos consignados en la solicitud del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del puesto.

4. Análisis de puesto en el mercado: se usa cuando se trata de un cargo nuevo donde la empresa no tiene información, existe la opción de verificar en empresas semejantes el contenido, los requisitos y las características de este y sus ocupantes.
5. Hipótesis de trabajo: solo en caso de que no pueda utilizarse ninguna de las otras, se hará uso de una predicción, como una simulación.

La información obtenida a través de estas técnicas se transforma en una ficha profesiográfica, que contiene características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente.

FICHA PROFESIOGRÁFICA	
Puesto	_____
Sección	_____
Descripción del puesto	_____
Equipos de trabajo	_____
Estudios	_____
Experiencia profesional	_____
Condiciones de trabajo	_____
Relaciones humanas	_____
Tipo de actividad	_____
Características psicológicas del ocupante	_____
Características físicas del ocupante	_____
Pruebas a que debe someterse	_____

Cuadro 2: Contenido de la ficha profesiográfica. Citado en Chiavenato (2000)

Una vez obtenida la información del puesto, lo siguiente es saber cuáles son las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Comúnmente se elige más de una técnica para cada caso, algunas se enlistan a continuación.

- a) Hoja de solicitud: la cual es cabeza del expediente, funciona como filtro y sirve para tener un archivo de candidatos.

b) Entrevista de selección: es la técnica más utilizada, y tiene mayor influencia en las decisiones finales. Debe ser conducida con gran habilidad y tacto. Esta no debe estar improvisada ni hecha a la carrera, debe contar con cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos.

- Objetivos
- Tipo de entrevista
- Lectura preliminar del currículum
- Mayor información posible del candidato
- Mayor conocimiento acerca del cargo

c) Pruebas de conocimiento o capacidad: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio o la práctica. Busca medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo, existen diversas maneras de clasificarlas:

- En cuanto a la manera de aplicarlas: orales, escritas y de realización.
- En cuanto al área de conocimientos: generales o específicos.

d) Pruebas psicométricas: designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. Hacen énfasis en las aptitudes, con las cuales nacen las personas, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad de comportamiento.

e) Pruebas de personalidad: analizan los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el

temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás. Reciben también el nombre de psicodiagnóstico. En esta pueden entrar las llamadas pruebas expresivas (de expresión corporal) y pruebas proyectivas (proyección de la personalidad). Las pruebas de personalidad investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

- f) Técnicas de simulación: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un momento, en el aquí y ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende analizar y estudiar. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles que fomenta la retroalimentación, favoreciendo el autoconocimiento y la autoevaluación.

El proceso de selección se compone de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

Como alternativas de selección se encuentran.

- Selección de una sola etapa: se usa solo una técnica de selección, que puede ser entrevista o prueba de conocimientos.
- Selección de dos etapas: en el primer paso se juzga para rechazar o aceptar al aspirante, permite al responsable aplicar otra prueba.
- Selección en tres etapas: uso de tres técnicas distintas para la selección del aspirante.
- Selección en cuatro etapas o más: si no estuviesen de por medio los gastos en la obtención de información, sería preferible aplicar un

conjunto de pruebas a todos los candidatos, sin distinción y sin importar el tamaño ni la extensión.

Tomada la decisión final de aceptación del candidato, este debe ir al examen médico de admisión, y se revisara la experiencia laboral y profesional.

El proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos validas y precisas, agilizar la selección, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar gerencias y sus equipos en el proceso de selección. La eficacia consiste en lograr conseguir resultados y objetivos, atraer a los mejores talentos hacia la empresa.

Como todo sistema, el proceso de provisión de personal es vivo, adaptable, y debe ser ágil, y flexible. Además de que sea participativo de los gerentes de línea y sus respectivos equipos en el reclutamiento y selección de personal.

La administración participativa parte del supuesto de que todas las personas deben involucrarse en el proceso decisorio y, en consecuencia, es más lógico que los propios equipos sean responsables respecto de quienes serán sus futuros miembros y colegas. (Chiavenato, 2000).

Segundo proceso.

2.- Aplicación

La aplicación se encarga de incluir a los nuevos miembros a la organización, del diseño, **el análisis del puesto** y la evaluación del desempeño, siendo este primero parte fundamental para tratar de contestar la pregunta planteada al principio de la investigación.

Después de ser reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan a las organizaciones, antes de asignarlas a sus puestos se busca integrarlas al contexto para que se aclimaten y condicionen a las prácticas y la filosofía de la organización. La socialización procura establecer las bases y premisas del funcionamiento de la organización y cuál será la colaboración del nuevo integrante en este aspecto. Al igual se busca la adaptación, del empleado a la organización y de la organización al empleado.

Algunas organizaciones utilizan métodos para promover la inserción entre los nuevos empleados y quienes ya están, en las organizaciones la socialización es un proceso que trata de crear un ambiente de trabajo receptivo y agradable durante el periodo inicial, de los cuales los más utilizados son:

- Planeación del proceso selectivo: antes de ser admitido obtiene información de cómo funciona la organización y como se comportan las personas que conviven en ella.
- Contenido inicial de la tarea: se asignan al nuevo empleado tareas retadoras y capaces de garantizar el éxito al comienzo de la carrera, gradualmente se asignan nuevas tareas más complejas y exigentes.
- Papel del gerente: se asigna un supervisor para que sea el tutor del nuevo empleado para que lo oriente y lo guíe.
- Grupos de trabajo: el gerente puede encomendar la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajadores.

- Programas de integración: es un entrenamiento intensivo al inicio dirigido a los nuevos miembros para familiarizarlos con la cultura organizacional (usos y costumbres), la estructura organizacional (áreas o departamentos), productos o servicios ofrecidos, misión y objetivos propios de la organización.

Los programas de integración buscan que el nuevo empleado se comporte como un miembro comprometido con la organización y pueda desempeñarse dentro de su puesto de forma adecuada, lo cual se puede obtener al brindar las herramientas necesarias al empleado, y dándole a conocer las actividades, tareas y responsabilidades que abarcan su puesto.

El proceso de integración comienza cuando su superior explica lo que debe hacer (*expectativa del puesto*), el individuo interpreta las indicaciones (*puesto percibido*) y realiza lo que se le pidió según su interpretación personal (*comportamiento del puesto*), cumplido este caso, el empleado superior evalúa el desempeño comparándolo con la expectativa del puesto, de modo que el desempeño no siempre cumple con las expectativas, pues durante el proceso puede haber diferencias ocasionadas por alguna mala interpretación por parte del empleado, sin embargo si al trabajador se le proporcionara un análisis de puestos que contenga todo lo relacionado a su futuro empleo, rol, puesto o cargo los resultados a evaluar serian favorables como consecuencia de la revisión que el trabajador debió haber hecho con el documento, para conocer las actividades y tareas a realizar y por tanto estará al tanto de las acciones a ejecutarse.

Para la organización; el puesto es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona es una fuente de expectativa y motivación.

Según Chiavenato (2000) quien habla de cargo y este se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, pueden incluirse en un todo unificado ocupando una posición formal en el organigrama, constituye una unidad de la organización y son deberes únicos que los separan y distinguen de los demás. La

posición dentro del organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento donde se encuentra.

Para Martha Alles (2010) el puesto es la posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

Un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (Reyes Ponce 2007)

Samuel Romero Betancourt, (2007), haciendo referencia a este tópico menciona que un cargo o puesto se debe encontrar debidamente definido, es decir que se conozca lo mejor posible su contenido en cuanto a las actividades y responsabilidades que se tengan que cumplir, así como los requisitos mínimos que el puesto exige de la persona que lo desempeñe para que dichas actividades se realicen dentro de la eficiencia requerida.

Para la presente investigación se ha tomado el concepto de “puesto” como sinónimo de cargo y ocupación.

Los puestos no se definen al azar, sino se diseñan, proyectan, delinean, y establecen de forma intencional dentro de la organización. Desde otra perspectiva, es la unidad de una organización que consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás ejercicios que un ocupante deberá cumplir, el ocupante es la persona designada por la empresa para desempeñar un puesto en específico. Existen los que tienen un solo ocupante, en tanto otros mantienen varios que realizan las mismas tareas. Por lo que es importante definir un análisis que ayude a distribuir actividades, para lo cual se establecen cuatro condiciones:

- El contenido: que será un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir.
- Los métodos y procesos de trabajo: cómo deberá cumplir con esas atribuciones y tareas.

- Responsabilidad: con quien deberá reportarse el ocupante.
- Autoridad: a quien deberá supervisar o dirigir.

El diseño del puesto es la especificación de lo anterior para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante. El área de RH no es responsable de esta actividad, corresponde la mayoría de veces a un organismo especial para este proceso.

“Es probable que el diseño del puesto sea tan antiguo como el trabajo humano”. (Chiavenato, 2000). Además de formar parte de una descripción y análisis, a partir de ellos se establecen actividades, responsabilidades, jerarquías, subordinaciones, horarios, sueldos, carreras de vida, etc.

Algunas características de los puestos son: inestables, no estáticos ni definitivos, se encuentran en constante evolución, innovación y cambios para adaptarse a la organización.

Cuando los trabajadores de las organizaciones se encuentran en equilibrio con su trabajo y lo que les gusta, se hallan en un estado óptimo, que les permite trabajar mejor y de forma adecuada.

La teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, reconoce la importancia que tiene el desarrollo social y personal de los empleados, puede tomarse como base para buscar el desenvolvimiento eficiente y el estado óptimo de los trabajadores.

Las diversas empresas retoman conceptos de análisis de puestos diferentes, para realizar un proceso de ARH adecuado y conveniente. Debido a la división de trabajo y a la especialización de funciones, las necesidades básicas de RH en la organización, ya sea en cantidad o en calidad se establecen mediante un esquema de descripción y análisis de puestos.

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o las funciones que lo conforman y que lo diferencian de los demás, es la numeración detallada de las funciones o tareas;(QUÉ HACE), la periodicidad

(CUÁNDO LO HACE), los métodos aplicados (CÓMO LO HACE) y los objetivos (POR QUÉ LO HACE). Se realiza un inventario de los aspectos significativos de los deberes y responsabilidades que comprende. Es decir que se orienta hacia el contenido o hacia los aspectos intrínsecos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Código:		
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Resumen:		
Descripción detallada.		

Cuadro 3: Formato: Descripción del puesto.

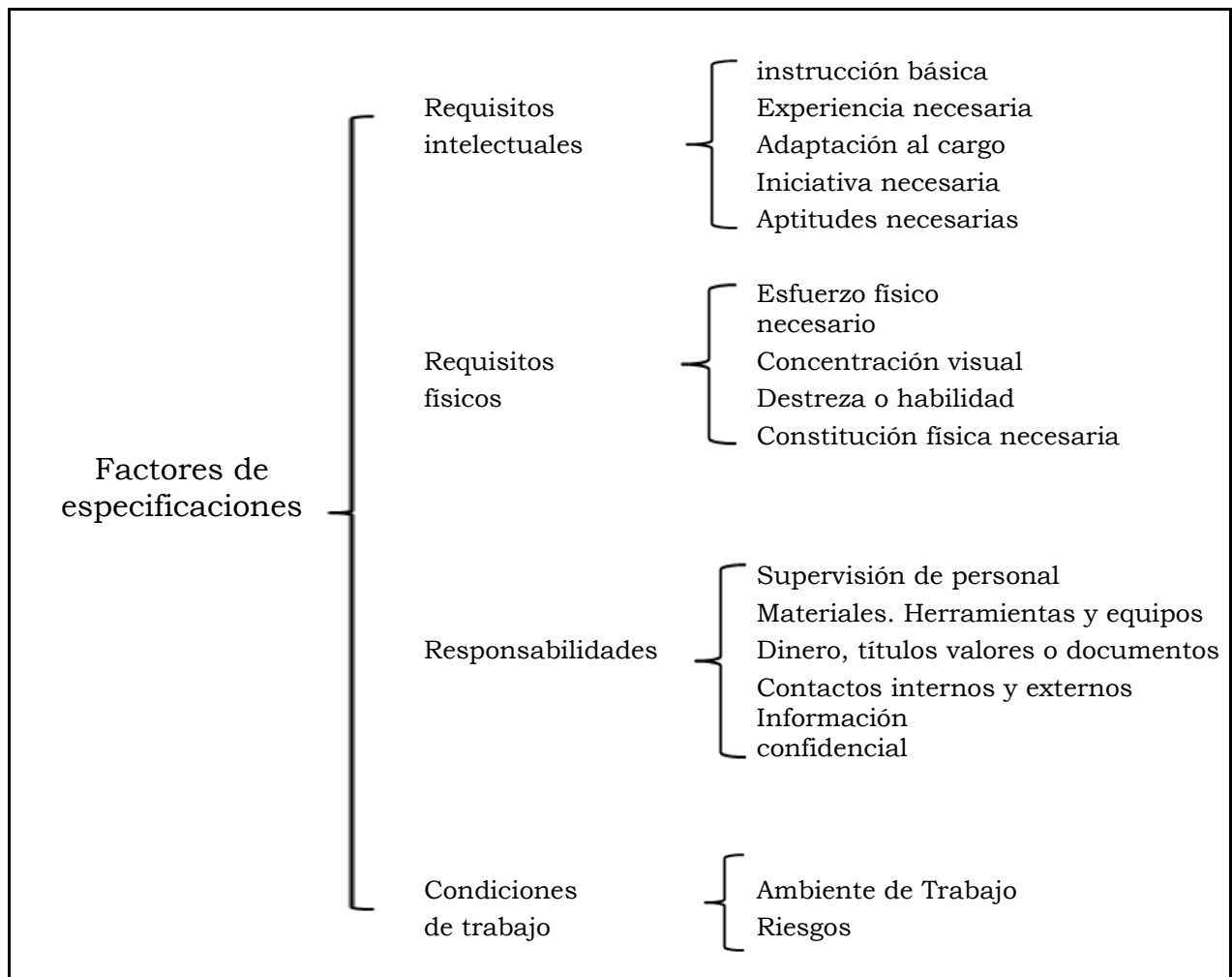
Una vez que se ha identificado el contenido (qué, cómo, cuándo y porqué del puesto), se analiza la relación con los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que se exigen al ocupante.

El análisis de puestos según Chiavenato (2000), pretende estudiar y determinar lo requisitos de calificación, las responsabilidades y las condiciones que se exigen para ser desempeñado de manera adecuada, mientras Reyes Ponce (2008) lo define como una técnica para organizar eficazmente los trabajos de las empresas, donde es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

La descripción y análisis de puestos se encuentran relacionados estrechamente en sus objetivos y en el proceso de obtención de datos.

La descripción de puestos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante, mientras que un análisis verifica cuales son los requisitos físicos e intelectuales necesarios del ocupante, además de las responsabilidades que se imponen y en qué condiciones se deben desempeñar.

En general el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas a cualquier tipo o nivel de cargo.



Cuadro 4: Especificaciones para un análisis de puestos.

De acuerdo con Chiavenato 2002, para llevar a cabo la realización de un análisis de puestos se requiere estar al tanto de:

Que un A.P. puede realizarse por un miembro del departamento de R.H. aunque en la mayoría de las ocasiones se acude a un organismo especializado.

Encargado de medir el contenido en el trabajo y la importancia relativa de las obligaciones y responsabilidades, recolecta información según el nivel jerárquico, formación requerida, resultados de la gestión a su cargo y recursos humanos.

Cuando en la organización se observan disyuntivas entre los empleados, pueden estar siendo ocasionadas por salarios inequitativos, desconocimiento de lo que deben hacer o de lo que se espera de ellos, existencia de conflictos por no saber a quién le corresponde cada tarea, responsabilidades abiertas, evasión de responsabilidades, remuneraciones no apropiadas, selección y contratación de personas no calificadas o una inadecuada o pobre capacitación; son situaciones que señalan la necesidad de la revisión o elaboración de un análisis y descripción de puestos, donde se estudien y determinen los requisitos, las responsabilidades implícitas y las condiciones necesarias para que el empleado se desempeñe de forma adecuada dentro de un contexto que lo satisfaga y en condiciones favorables, permitiéndole un mejor desarrollo.

La existencia de un análisis de puestos dentro de una organización o empresa, puede brindar varias facilidades para el desarrollo constante, eficaz, óptimo y eficiente de los trabajadores, para quienes ya se encuentran dentro, o para quienes ingresarán en un futuro.

Dentro de la presente investigación, se hará uso de 2 formatos: Idalberto Chiavenato (2000) y Agustín Reyes Ponce (2008), de quienes se analizarán sus propuestas de análisis de puestos con la finalidad de elaborar un formato propio que contenga los puntos clave utilizados por los autores citados.

Iniciando con Idalberto Chiavenato, quien menciona que por las divisiones del trabajo, y la consecuente especialización de funciones, las necesidades básicas de R.H. sean en cantidad o calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos.

La descripción de puestos, la conceptualiza como: las tareas, deberes y responsabilidades que se requieren, y las especificaciones del puesto refieren a los requisitos que el ocupante necesita cumplir, en esta se presenta el contenido

de forma impersonal y se expresan las características humanas requeridas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Vislumbrando como un buen camino para conocer la totalidad que abarcan los puestos, es un inventario de los aspectos significativos, los deberes y responsabilidades que abarca, contribuyendo a que los empleados logren los objetivos de la organización, orientándolos a los aspectos intrínsecos del puesto.

Una vez que se tiene este primer paso, continúa el análisis donde se estudian los aspectos extrínsecos es decir los requisitos que el puesto exige a los ocupantes, estudiando y determinando una calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones exigidas para ser desempeñado de forma adecuada, considerándose como una base para evaluar, clasificar y comparar los puestos. Un análisis dicta cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debe mostrar el empleado, cuales son las responsabilidades que le son impuestas y en qué condiciones se debe desempeñar.

Estas actividades son llevadas a cabo por grupos staff, representados en primera instancia por el analista. Los métodos más utilizados en la descripción y análisis de puestos son:

- * Método de observación directa: se efectúa observando al ocupante de manera directa y dinámica, durante el ejercicio de sus funciones, y registrándolas en una guía de observación, es más recomendable en los trabajos que comprenden operaciones manuales que sean sencillas y repetitivas, sus *ventajas* son: veracidad de los datos a consecuencia de que son recogidos por una sola fuente, no requiere que el ocupante deje de realizar sus labores, es un método ideal para puestos operarios. Por el contrario sus *desventajas* implican un costo elevado por la inversión de tiempo del analista y que la observación sin el contacto con el ocupante no permite obtener datos importantes.
- * Método del cuestionario: se solicita al personal que analice un cuestionario y registre las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus

características. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Sus *ventajas*, se pueden llenar los cuestionarios de manera conjunta con los ocupantes y jefes directos, permitiendo la participación de varias instancias jerárquicas, es más económico, abarca a más personas por su posible distribución a todos los ocupantes, es el método ideal para analizar los cargos de alto nivel sin afectar tiempos ni actividades. *Desventajas* no es recomendable para cargos de bajo nivel por su dificultad de interpretación, exige una planeación y elaboración minuciosa, puede ser superficial refiriendo las respuestas escritas.

- * Modelo de la entrevista: es más flexible y productivo, si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del puesto, su naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende. Este método consiste en recolectar los elementos relacionados del puesto que se pretende analizar, mediante el acercamiento directo con el ocupante o su jefe, estando solo uno de ellos o ambos. Teniendo como ventajas que los datos se obtienen de quienes lo conocen mejor, existe la posibilidad de analizar y aclarar dudas, este método es de mejor calidad y proporciona mayor rendimiento, sus desventajas se encuentran en una entrevista mal conducida que puede provocar malas reacciones en el personal, al no dar una explicación correcta, al mismo tiempo que puede generar confusiones, presenta un costo elevado, por la exigencia de analistas expertos y paro de labores.

Cada uno de los métodos mencionados posee características diferentes, ventajas y desventajas, por lo que se recomienda utilizar combinaciones de dos o más métodos con la finalidad contrarrestar las desventajas que se puedan presentar.

Una vez definidos los métodos a utilizar se revisan las etapas que comprende un programa de análisis de puestos.

Chiavenato; 2000, propone tres etapas.

1. Planeación: se prevé cuidadosamente todo el trabajo, es una fase de oficina y laboratorio:

- Se determinan los puestos que se pretenden analizar junto con sus características, naturaleza y tipología.
- Se elabora un organigrama y ubicación que defina el nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
- Elaboración de un cronograma especificando el inicio, de manera ascendente o descendente, por áreas u horizontal o vertical.
- Elección de los métodos por aplicar, pudiendo elegir varios acorde a la naturaleza de los puestos.
- Selección de factores de especificaciones respecto a dos criterios:

Universalidad: deben estar presentes en un 75 % o más, para comparar las características ideales de los ocupantes. Por debajo de este porcentaje el factor desaparece y no es adecuado para la comparación.

Discriminación: los factores no se presentan constantes ni uniformes.

- Dimensión de los factores: determinar la amplitud que será la distancia comprendida entre el límite mínimo y el máximo.

2. Preparación: en esta fase se disponen las personas, los esquemas y los materiales de trabajo. Puede ser desarrollada a la par que la de planeación.

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas que conformaran el equipo de trabajo.
- Preparación del material a ocupar.
- Disposición del ambiente.

- Recolección previa de datos: nombres, elaboración de relación de equipos herramientas, materiales, etc.
3. Ejecución: recolección de los datos relativos a los puestos y redacción del análisis.
- Recolección de datos por los analistas con la información del ocupante del puesto o del supervisor inmediato.
 - Selección de datos.
 - Redacción provisional del análisis.
 - Presentación del análisis provisional, para ratificar y rectificar.
 - Redacción definitiva del análisis.
 - Presentación, para la aprobación de las autoridades.

“Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona un análisis de puestos.” (Chiavenato, 2000, p. 348)

Los principales objetivos de un análisis de puestos de acuerdo con Idalberto Chiavenato son:

- ✓ Ayudar a la elaboración de anuncios, y base para el proceso de reclutamiento.
- ✓ Determinar el perfil del ocupante.
- ✓ Aplicación de pruebas adecuadas.
- ✓ Suministrar el material necesario, para los programas de capacitación.
- ✓ Determinar escalas salariales de acuerdo a la posición y actividades del puesto.
- ✓ Motivar al personal para facilitar la evaluación del desempeño y el merito funcional.

- ✓ Guía del supervisor en el trabajo y guía para el buen desempeño.

Una vez revisado el formato que Chiavenato propone, el siguiente es de Agustín Reyes Ponce (2008), quien define al puesto como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. Donde todo trabajador hace algo concreto y definido, de forma continua, periódica o eventual, actividades que constituyen el elemento apreciable y visible del puesto.

Debido a la dificultad para precisar el contenido de un puesto se obliga a usar una técnica para realizarlo, esta recibe el nombre de análisis de puestos, pues se fundamenta en la separación y ordenamiento de los elementos que integran al puesto.

Muchas de las características que conforman al puesto son difíciles de identificar y ordenar, por lo que se requiere:

- Recabar los datos necesarios con integridad y precisión.
- Separar los elementos objetivos en el trabajo de los subjetivos que posee el trabajador.
- Ordenar de manera lógica los datos.
- Escribirlos clara y sistemáticamente.
- Organizar los resultados del análisis.

El analista, es la persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, quien necesita tener capacidad de observación, mente analítica, corrección y claridad para expresarse.

La forma escrita de las operaciones materiales que debe realizar el trabajador reciben el nombre de: descripción de puesto, y la forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones que implican una labor se llama: especificación del puesto.

Antes de iniciar la recopilación de datos, Reyes Ponce (2008) recomienda actividades como:

- a) Aprobación de la gerencia: se requiere el convencimiento y la aprobación de la gerencia. Se debe presentar el planteamiento del sistema como una inversión, haciendo cálculos aproximados del costo y listando beneficios.
- b) Determinación de los objetivos anotando el tipo de factores a investigar, la extensión, la minuciosidad de los datos y la forma de estructurarlos ayudaran a una mejor efectividad del A.P.

Se distinguen cuatro tipos de A.P.

- Para mejorar los sistemas de trabajo, comprende la descripción de puestos, percibiendo con precisión la secuencia de los datos.
 - Orientación para la selección de personal, donde se toma la especificación para constatar si un candidato posee los requisitos mínimos que se requiere.
 - Con miras al adiestramiento, se pone énfasis en “el como” deben hacerse las operaciones, estableciendo grados en las cualidades requeridas.
 - Con la finalidad de servir a la valuación de puestos, este suele ser más amplio y preciso, se toman en cuenta los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.
- c) Información a los trabajadores: es difícil realizar un A.P. reduciendo sus beneficios si no se cuenta con la cooperación de los trabajadores o peor aun cuando se oponen, es por eso que hay que solicitar su cooperación explicando a los trabajadores los beneficios, finalidades y utilidad.

Sirviendo como apoyos: carteles, circulares, etc. Dándole a conocer el papel tan importante que tiene dentro de la empresa. Los supervisores necesitan una preparación más amplia debido a que auxiliaran al analista.

- d) Preparación de los analistas: es necesario contar con uno o varios analistas, quienes requieren de tener una idea general sobre los sistemas de producción, por lo que sería útil un recorrido previo dentro de las instalaciones.
- e) Recopilación de datos: los principales medios para recoger información son similares a los que menciona Idalberto Chiavenato, sin embargo cada uno los describe a su particular punto de vista, a continuación se mencionan los utilizados por Reyes y una breve descripción de cada uno.
- Observación directa. Recaba datos de puestos donde existen actividades periódicas o eventuales, así como aquellas que abarcan un proceso de un día o más. Es conveniente tomar datos escritos para no dejar pasar detalles.
 - Informes del trabajador. El trabajador explica verbalmente sus labores y la forma de realizarlos, pues nadie como ellos para conocer los detalles de su trabajo. El trabajador puede explicar con amplitud cuidando que sea ordenadamente. Se puede hacer uso de un guía teniendo en cuenta las siguientes interrogantes (¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Con qué fin?, ¿Cuándo? y ¿Dónde se hace el trabajo?).
 - Informe de los supervisores inmediatos. Estos complementan los datos de la observación y las explicaciones del trabajador. En caso de haber discrepancias entre ambos es momento de corregir antes de formular la descripción.
 - Cuestionarios. Se considera como desventaja la estandarización de los datos, con lo que se dificulta la investigación de elementos que distingan a un departamento de otro. Deja de ser apropiado para los obreros que carecen de capacidad para entenderlo y contestarlo correctamente.

Lo más aconsejable es hacer uso de varios métodos de recopilación al mismo tiempo. Reyes Ponce (2008) recomienda como una base para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario, los informes de los primeros son útiles para la descripción, los del supervisor para la especificación y para asegurar la integridad y precisión de los elementos la observación da viveza a los elementos no proporcionados.

“Nunca se debe de perder de vista quien analiza que no investiga trabajadores sino puestos” (Reyes P., 2008).

Reyes Ponce, describe el análisis de puesto, como sigue:

-La descripción. Donde se distinguen tres procesos.

El encabezado

- a) Título del puesto: término con el que se determina el conjunto de operaciones y requisitos que integran un puesto. Debe designarse con una sola palabra o unas cuantas, que no comprenda ni más ni menos elementos de los que forma el puesto. Puede suceder que uno mismo sea conocido en varias empresas con diversos nombres o por el contrario el mismo título puede aplicarse a labores muy diferentes.
- b) Número o clave: el cual se le asigna dentro del índice general para control de archivo.
- c) Ubicación: departamento, sección, taller, etc., en donde se desarrolla el trabajo, ayuda como localización y observación en caso necesario.
- d) Especificación de máquinas o herramientas que son empleadas por el trabajador.
- e) Jerarquía y contactos: suele añadirse el título del puesto a quien reporta y los contactos dentro y fuera de la empresa.

- f) Jerarquía por líneas o especialidades: requisitos de la especificación y valuación que constituyan el inmediato superior e inferior de una línea de labores.
- g) Puestos afines: para fines de substituciones temporales.
- h) Número de trabajadores: personas que desempeñan el puesto.
- i) Nombre y firma del analista.
- j) Fecha del análisis para saber antigüedad y validez.

-La descripción genérica: explica las actividades del puesto, es muy breve, se conoce también como resumen o finalidades generales. Una buena descripción genérica sirve para obtener una:

- Descripción específica, que consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado, (Conviene exponer a través de numeración ordinal).

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales.

Puede presentarse en orden cronológico siempre y cuando se trate de trabajos manuales, no siempre el de oficina, ni mucho menos en los de supervisión o dirección, en estos es conveniente seguir un orden lógico partiendo de las funciones más generales a las más concretas. Pueden añadirse dibujos de las piezas o maquinas empleadas, se debe expresar que tiempo de la jornada se dedica a cada actividad, “una descripción será buena si cualquiera que la lea tiene una idea clara y completa del puesto”.

-La especificación: se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, exigiéndose a cualquiera que lo ocupe.

Reyes Ponce propone cinco características para el estilo de un análisis de puestos.

- ✓ Claridad
- ✓ Sencillez
- ✓ Concisión
- ✓ Precisión
- ✓ Viveza

Un análisis de puestos se puede presentar como descripción libre, pudiéndose adaptar a las condiciones de cada puesto y como lista checable que es una forma impresa que tiene especificados los datos a investigar, tienen el inconveniente de que no siempre puede adaptarse a todos los puestos.

Sus beneficios son:

Para la empresa:

- ✧ Señala las lagunas existentes en la organización.
- ✧ Establece y reparte cargas de trabajo.
- ✧ Base para un sistema de ascenso.
- ✧ Fija responsabilidades.
- ✧ Permite a los altos directivos discutir sobre los problemas con bases firmes.
- ✧ Facilita la coordinación y organización.

Para los supervisores:

- ✧ Les permite conocer con precisión las operaciones encomendadas
- ✧ Les ayuda a explicar mejor al trabajador.
- ✧ Puede exigir mejor lo que deben y la forma en cómo hacen sus actividades los trabajadores.

- ✧ Permite buscar el trabajo más apto para alguna labor, les permite opinar sobre ascensos y cambios.
- ✧ Evita interferencias en el mando.

Para el trabajador:

- ✧ Le hace conocer con precisión qué debe hacer.
- ✧ Señala claramente responsabilidades.
- ✧ Conoce si está laborando bien.
- ✧ Impide que invada otros campos.
- ✧ Señala fallas y aciertos.

Para el departamento de personal:

- ✧ Base fundamental para las técnicas aplicadas.
- ✧ Proporciona requisitos para la selección del personal.
- ✧ Permite colocar al trabajador en un puesto conforme sus aptitudes.
- ✧ Determina con precisión la capacitación al personal.
- ✧ Establece un sistema de valuación de puestos.
- ✧ Califica los méritos de los trabajadores.
- ✧ Fundamenta el sistema de salarios e incentivos.
- ✧ Facilita la conducción de entrevistas y establecer un sistema de quejas.

Reyes Ponce (2008) también propone un análisis de puestos distinto para los puestos ejecutivos y aunque es de igual importancia conocerlo, el presente trabajo no detallará el estilo de este formato.

Retomando los procesos básicos de la administración del personal propuestos por Chiavenato: en este trabajo se han desarrollado la provisión y aplicación, que son elementos medulares para efectos de este trabajo; con respecto al mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control, aun cuando son parte de la ARH solamente han sido mencionados, pues el tema principal de este trabajo se refiere al análisis de puestos.

Los formatos que proponen Idalberto Chiavenato y Agustín Reyes Ponce han sido analizados en esta investigación para tomarlos como soporte en la elaboración de un formato general que pueda ser propuesto como herramienta de apoyo en el trabajo del Psicólogo Organizacional en diversas empresas, con el propósito de facilitar el trabajo de los empleados, indicándoles con claridad qué, cómo y cuándo deben hacer ciertas funciones y para el responsable de R.H. teniendo un instrumento que le permita realizar su trabajo exitosamente en los diversos procesos como el Reclutamiento y la Selección de Personal, conllevando esto al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES

El desempeño eficiente de los trabajadores dentro de las organizaciones, puede depender de diversos factores por ejemplo un buen sueldo, que cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieran, que conozcan las actividades que deben realizar, que se encuentren en un contexto agradable individual y socialmente, o que les sea interesante lo que están haciendo.

A lo largo del desarrollo de la presente investigación se realizó un análisis de diversos supuestos teóricos con el propósito de identificar y resaltar la importancia de un análisis de puestos en una organización, intentando sustentar su utilidad como herramienta de apoyo en el trabajo del Psicólogo Organizacional.

La revisión de los autores citados permitió conocer dónde y cómo iniciaron los estudios sobre el desarrollo de los individuos en su ámbito de trabajo, a la vez es un antecedente para identificar los elementos que permiten una mejor integración del hombre a su trabajo, la importancia de los trabajadores, características que sirvan para un mejor desenvolvimiento dentro de las empresas, opciones para que los trabajadores se sientan cómodos, laboren eficazmente y colaboren al cumplimiento de los objetivos de la empresa sin ser obligados a hacerlo, todo lo contrario que lo hagan por convicción propia.

Los autores, Idalberto Chiavenato y Agustín Reyes Ponce a través de sus textos aportan elementos relevantes y concretos que muestran claramente como el análisis de puestos dentro de las empresas es un instrumento indispensable, que apoya a la realización de un adecuado proceso de ARH, siendo funcional para los trabajadores y el Psicólogo, es una guía para el trabajo productivo y correcto dentro de las áreas ocupadas en la organización.

La existencia y uso adecuado de este instrumento sirve para el desempeño eficaz de los empleados y es útil para que el Psicólogo Organizacional realice un adecuado proceso de Administración de Recursos Humanos en las diversas etapas que lo componen:

- Ψ Reclutamiento: el Psicólogo Organizacional lo utiliza como filtro para atraer a los participantes que mejor se adapten a las necesidades del puesto y que cubran los requisitos especificados.
- Ψ Selección: una vez el Psicólogo Organizacional tiene a los candidatos que cubren un mayor número de requisitos a fines al puesto, seleccionara nuevamente y contratará con mayor certeza a la persona que cumpla con las características necesarias definidas en los formatos de descripción y análisis de puestos.
- Ψ Capacitación: el Psicólogo Organizacional encargado de la ARH se encargará de dar algún curso de inducción o designará a un supervisor o tutor que será el encargado de dar instrucciones precisas al trabajador para su desenvolvimiento en el puesto, en caso de que haya dudas, tendrán la posibilidad de tener a la mano el formato de descripción y análisis de puestos, que les permitirá hacer una revisión de lo que se espera del trabajador, indicándole: Qué, Cómo, Cuándo y Dónde el trabajador llevará a cabo sus labores.
- Ψ Evaluación del desempeño: una vez que se ha establecido el trabajador en el puesto y después de algunos días, el Psicólogo Organizacional calificará cual ha sido su desenvolvimiento, comparando su trabajo en base a las características contenidas en los formatos. Donde se apreciará, sí quien se encuentra en ese puesto, ha desarrollado adecuadamente las actividades que se requieren para cumplir con los objetivos de su trabajo.

Como resultado del análisis de estos autores y para cumplir un objetivo más de la presente investigación se enlistan a continuación los elementos retomados de los formatos analizados para la realización de una propuesta que sea utilizada eficientemente dentro de diferentes empresas sin importar su giro o tamaño, más bien que sea general y que solo se adapten algunas características sobre algún puesto, sin extraer o eliminar debido a que no serán poco importantes.

<p>Encabezado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título del puesto • Clave • Ubicación o nivel • Supervisión • Subordinación • Contactos y comunicación • Puestos afines • Número de trabajadores • Horarios de jornadas laborales • Analista: nombre y firma • Supervisor: nombre y firma • Fecha de revisión
<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contenido • Tareas, funciones o actividades <ul style="list-style-type: none"> ○ Semanal ○ Mensual ○ Anual ○ Esporádicas ○ Otras obligaciones
<p>Especificaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos necesarios • Experiencia • Iniciativa • Aptitudes • Supervisión de personal • Esfuerzo físico • Concentración • Constitución física • Personalidad • Contacto con el público • Métodos y procesos • Responsabilidad por dinero, títulos, valores, documentos o información • Ambiente • Lugar de trabajo • Riesgos y enfermedades

Cada una de las características del análisis de puestos, deberán ser estudiadas y conocidas por el Psicólogo Organizacional, quien deberá mantenerlas actualizadas para facilitar su trabajo y guiar a los integrantes de la empresa, la calidad que presente este instrumento puede depender de las actualizaciones necesarias, debido a los constantes cambios en las organizaciones.

Para observar la importancia que un análisis de puestos tiene en la actualidad se agrega la comparación de un formato actual con los formatos que presentan los autores citados. Para tal caso se realiza el análisis de puestos de la página <http://www.interapas.gob.mx/Transparencia/a19f4/Puestos?comercializacion.pdf>, donde se observa que los aspectos que se manejan son quizá retomados de los formatos que los autores mencionados en la presente investigación presentan en sus teorías, tales como: título del puesto, ubicación o nivel, supervisión, subordinación, contactos y comunicación, experiencia, conocimientos, capacidades y valores, puestos afines, contenidos del puesto, analista, revisor, quien aprueba y fecha. Muchas de estas características son mencionadas en las descripciones de puesto y perfil de Interapas, la cual se define como un organismo intermunicipal que presta servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento a usuarios de las zonas de los municipios de San Luis Potosí, Soledad y Cerro de San Pedro.

Se concluye por lo tanto a través de este trabajo de investigación que el instrumento denominado Análisis de Puestos, es una herramienta de gran importancia y utilidad en el desarrollo del trabajo del Psicólogo Organizacional, ya que le permite realizar un eficaz proceso de ARH, obteniendo resultados favorables en el desempeño y permanencia de los nuevos trabajadores de una empresa.

LOGO DE LA EMPRESA		EMPRESA		
Título del puesto:		Clave:		
Ubicación:				
Quien te supervisa:				
A quien supervisas:				
Contactos y comunicación:				
Puestos afines				
No. De trabajadores		Horarios laborales		
DESCRIPCIÓN				
Contenido				
Actividades				
SEMANAL	MENSUAL	ANUAL	ESPORÁDICAS	OTRAS
ESPECIFICACIONES				
Conocimientos	Experiencia	Esfuerzo mental	Esfuerzo físico	
Conocimientos necesarios		Personalidad		
Métodos y procesos		Lugar de trabajo		
Responsabilidades				
Nombre y firma del Analista:				
Nombre y firma del Supervisor:				
Fecha de actualización: _____				
Sello de la empresa				

ANEXOS

Anexo 1. Ejemplo de análisis de puestos. pp 347

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO

Nombre: pintor de mantenimiento

Sección: industrial

Resumen: pintar con pistola o brocha superficies metálicas y de madera a la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Preparar las superficies que van a pintarse, raspádoles, lijándolas y quitando los residuos de pintura. Pasar varias capas de masilla sintética con rapidez.
- Preparar las pinturas que van a utilizarse, mezclándolas con otras pinturas, disolventes, secantes y pigmentos, en cantidades convenientes hasta alcanzar el color y la textura ideales, introducir la pintura en un compresor, conectar el equipo al compresor y regular el flujo mediante válvulas. Proteger con tiras de papel o cinta las superficies que no deben pintarse. Dirigir la pistola hacia las partes que van a pintarse y realizar movimientos acompasados en sentido vertical, horizontal y circular, lijar las capas de pintura después de que se sequen, antes de aplicar otra capa, hasta alcanzar el acabado perfecto. Retocar con brocha las partes inaccesibles.
- Pintar manualmente las paredes y las fachadas de los edificios y las placas, utilizando pinceles, brochas y escobillas. Dibujar ribetes y logotipos en las superficies pintadas.
- Conservar el equipo utilizado, quitando los residuos y limpiando el cañon de la pistola con líquidos diluyentes y gasa.
- Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas, a juicio de su superior.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) **Requisitos intelectuales:**

- Educación; primaria. Operaciones con números enteros, conocimiento de materiales utilizados en los procesos de pintura.
- Experiencia: un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo en su campo de actividad.
- Aptitudes: inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física y, en especial a la visual, percepción discriminatoria y diferencial (aguda), gran destreza manual, rapidez de reacción ante los estímulos, agudeza visual.

B) **Requisitos físicos:**

- Esfuerzo Físico: movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello para agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; el trabajo se ejecuta de pie.

C) Responsabilidad implícita:

- Patrimonio: las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse por lo que se dice el obrero respecto del material empleado y la mano de obra desperdiciada; es poco probable que se causen daños al equipo (pérdidas pequeñas).

D) Condiciones de trabajo:

- Ambiente: condiciones ligeramente desagradables debido a la presencia de polvo de lija, emanaciones de la pintura- consideradas perjudiciales para la salud del ocupante-, olores, ruido, frío y calor (condiciones extremas de trabajo).
- Seguridad: condiciones consideradas a veces peligrosas, posibles caídas en trabajos sobre andamios; esguinces, escoriaciones y pequeños cortes de poca gravedad.

Anexo 2. Ejemplo de análisis de puestos. Reyes Ponce. pp. 60

Modelo de descripción libre (OFICINA)

Nombre del puesto: secretaria

Clave: DP-3

Ubicación: Oficinas de la planta. Depto. de personal

Reporta: al jefe de personal

Personal a sus órdenes. Office_boy

Puestos conexos: Inferior taquigrafía de oficina. Superior secretaria de la gerencia

Fecha del análisis: 25 de Octubre de 1961

Reviso: _____

Analizó: _____

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Auxilia el trabajo del jefe de personal tomando dictados taquigráficamente, haciendo transcripciones mecanógrafas, llevando el archivo, recibiendo personal y recados interviniendo en algunos trámites de la selección de personal y formulación de concentraciones y estadísticas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

A. Servicios estenográficos:

- 1º. Toma taquigráficamente los dictados al jefe de personal, haciendo la transcripción mecánica de los mismos.
- 2º. Contesta correspondencia sencilla que se le encomienda, copia artículos o estudios que se le señalen, etc.
- 3º. Pasa al esténcil los boletines, circulares, etc. ordenados por el jefe y vigila que el office-boy los tire en el mimeógrafo en las cantidades señaladas.
- 4º. Despacha oportunamente la correspondencia revisando previamente direcciones y franqueo postal.

B. Archivo:

- 1º. Abre expedientes a cada uno de los trabajadores y concentra oportunamente en ellos todos los documentos señalados.
- 2º. Proporciona, de acuerdo con las instrucciones del jefe de personal, los expedientes del archivo que puedan requerir otros departamentos, anotando los documentos que se extraigan de él en formas especiales de control.

3º. Archiva la correspondencia del departamento llevando minutas y registro del mismo.

4º. Abre a cada trabajador tarjetas especiales por sistema kardex con los datos señalados en las mismas, cuidando de anotar oportunamente en ellas las demás circunstancias que comprendan, tales como vacaciones, faltas, cambios de puesto, etc.

C. Comunicación

1º. Atiende a las personas que se presentes en el departamento pidiéndoles sus datos, nombre, asunto, etc., antes de pasarlas con el jefe tomando sus recados en formas especiales en los casos de que éste no pueda recibirlos o este ausente.

2º. Atiende las llamadas telefónicas, tomando nota de los recados cuando su jefe no puede contestarlas, y comunica a éste con las personas que le indique, a cuyo efecto mantendrá al día el directorio de contactos del departamento.

3º. Cuida de anotar en la agenda de negocios pendientes del departamento, los que resulten de sus gestiones, recordando oportunamente a su jefe los que debe desahogar.

D. Vigilancia de la oficina

1º. Cuida de que se haga la limpieza de la oficina así como de su presentación y orden.

2º. Gestiona con oportunidad la reparación y revisión de las maquinas, muebles, equipo, etc.

E. Selección de personal.

1º. Recibe a los solicitantes de trabajo y los instruye sobre la forma de llenar la solicitud de empleo. Después cita para la entrevista.

2º. Remite a los trabajadores que han pasado satisfactoriamente la entrevista previa al examen médico, cuidando recoger oportunamente el informe.

3º. Pasa los datos a los investigadores. Hace en las formas apropiadas las cartas de solicitud de referencia que se requieran.

4º. Hace los contratos de acuerdo a las normas establecidas y recoge la firma del trabajador, pasándolas después al jefe de personal junto con el solicitante, para que aquél le dé la bienvenida.

5º. Pide oportunamente a los supervisores el informe sobre el periódico de prueba, y revisa que el expediente se halle debidamente integrado. Lo pasa al jefe para que decida sobre la admisión definitiva del trabajador.

F. Control de ausentismos, etc.

1º. Recibe los reportes de los trabajadores enfermos y lo notifica al médico para que compruebe esta circunstancia, recogiendo el dictamen del mismo.

- 2º. Concentra los datos de los trabajadores que hayan faltado a sus labores con aviso o sin él, informa diariamente al Jefe de Personal.
- 3º. Concentra y anota los retrasos además de entradas y salidas de los trabajadores.
- 4º. Cuida de registrar oportunamente los cambios de salario, de puesto, de domicilio, etc., en los kardex.
- 5º. Formula y cuida de que se presenten oportunamente al Seguro Social los avisos requeridos por éste.

G. Obligaciones generales

- 1º. Realiza cualquier otra actividad de servicio similar o conexas, en colaboración con el Jefe de Personal, o que le encomendare este.
- 2º. En su ausencia, cuida de recabar los acuerdos del Gerente de la empresa en los casos más urgentes, y de vigilar que se ejecuten.

ESPECIFICACIÓN

I. Habilidad.

- ✧ Instrucción: Primaria y dos años de estudio comerciales que comprendan por lo menos gramática, taquigrafía, mecanografía, correspondencia y documentación y archivo.
- ✧ Experiencia: mínima de 6 meses, que le permita precisión, limpieza y rapidez (80 palabras en taquigrafía y 40 en mecanografía).
- ✧ Criterio: Es necesario para resolver problemas sencillos. El requerido por la selección y catalogación en el archivo.

II. Esfuerzo.

- ✧ Físico: el necesario para la pulsación mecanográfica realizada en la mayor parte de la jornada.
- ✧ Mental: Atención concentrada durante los dictados y en las transcripciones, para evitar errores. Buena memoria.

III. Responsabilidad.

- ✧ En trámites: Gran parte de los que se llevan en el departamento se encuentran a su cargo.
- ✧ En sigilo. Tienen acceso a problemas delicados e importantes.
- ✧ En equipo: Esta a su cuidado el de la oficina de personal, pero sus deterioros son poco frecuentes y de valor no mayor de \$ 100.00 ordinariamente.

IV. Condiciones de trabajo.

- ✧ Posición: Varia, predominando la de estar sentada.
- ✧ Cansancio: El producido por el esfuerzo de transcripción mecanográfica.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M., (2010) *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Argentina: Ed, Granica.
2. Chiavenato, I., (2000) *Administración de Recursos Humanos (5ta ed.)*. Colombia: Mc Graw Hill.
3. Chiavenato, I., (2006) *Introducción a la teoría general de la Administración edición breve (3ra ed.)* México: Mc Graw Hill.
4. Coulters, R., (2010) *Administración (10ma ed.)* México: Pearson Educación
5. Guillen, G.C., (2000) *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: Mc Graw Hill.
6. Jones, G. R., (2006) *Administración contemporánea (4ta ed.)* México: Mc Graw Hill
7. L. Daft, R., Marcie D., (2006) *introducción a la administración (10ma ed.)* México: Thomson
8. G. Morris, C., (2001) *Introducción a la Psicología (10ma. Ed.)*. México: Prentice Hall.
9. Muchinsky, P. M., (2002) *Psicología aplicada al trabajo (6ta ed.)* México: Thomson Editores, páginas
10. Papalia, D.E., (2009) *Psicología. Que es la psicología*. México: Mc Graw Hill.
11. Reyes P. A., (2007) *Administración del personal1. Relaciones humanas*. México, D.F.: Limusa Noriega Editores
12. Reyes P. A., (2008) *El análisis de puestos*. México: Limusa Noriega Editores.

13. Lic. Romero Betancourt, S. (2007) El análisis de puestos. Psicología del trabajo. Septiembre- Octubre. Pp. 11.
14. Salinas C., D. Biografía Idalberto Chiavenato, en línea, Valparaíso: Agosto; 2011. <http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILELOVE'11/GURUS/DANISAIdalberto%20Chiavenato.pdf>
15. B. Werthner, W., Davis, K., (2008) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas (6ta, ed.)* México: Mc Graw Hill