

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“LA RELACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS CON
LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS”**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

MIRNA LILIANA GARCÍA MONTOYA

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2012

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a woman with a crown, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a figure on horseback. The Latin motto "PLUS ULTRA" is inscribed on banners. The outer ring of the seal contains the text "ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA".

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA

DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE

SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA

REPRESENTANTE ESTUDIANTIL

ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24 187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs
Reg. 287-2012
DIR. 1899-2012

De orden de Impresión Final de Investigación

08 de octubre de 2012

Estudiante
Mirna Liliana García Montoya
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN UN MIL OCHOCIENTOS OCHENTA Y OCHO GUIÓN DOS MIL DOCE (1888-2012), que literalmente dice:

“UN MIL OCHOCIENTOS OCHENTA Y OCHO: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“LA RELACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS CON LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,”** de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

Mirna Liliana García Montoya

CARNÉ No. 93-19492

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciado Víctor Manuel Ordoñez Oliva y revisado por Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpaic@usac.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
CUMUSAC

RECIBIDO
FIRMA: *[Signature]* HORA: 15:00 Registro: 287-12

CIEPs 1663-2012
REG: 287-2012
REG: 197-2012

INFORME FINAL

Guatemala, 02 de octubre 2012

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

“LA RELACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS CON LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.”

ESTUDIANTE:
Mirna Liliana García Montoya

CARNÉ No.
93-19492

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 02 de octubre 2012 y se recibieron documentos originales completos el 02 de octubre 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

[Signature]
Licenciado Marco Antonio García Enríquez
COORDINADOR



Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM -
9. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 1664-2012
REG: 287-2012
REG: 197-2012

Guatemala, 02 de octubre 2012

Licenciado Marco Antonio García Enríquez,
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado García:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**"LA RELACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS CON LAS
FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS."**

ESTUDIANTE:
Mirna Liliana García Montoya

CARNÉ No.
93-19492

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 17 de septiembre 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"




Licenciado Marco Antonio García Enríquez
DOCENTE REVISOR

Areliis./archivo



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9^a. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usnopsic@usac.edu.gt

Guatemala,
Agosto 24 del 2012.

Licenciado Marco Antonio García
Coordinador
Departamento de Investigaciones Psicológicas
"Mayra Gutiérrez" -CIEPs.-
CUM

Licenciado García:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría del Informe Final de Investigación Titulado: " LA RELACION DEL ANALISIS DE PUESTOS CON LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", elaborado por la Estudiante:

Mirna Liliana García Montoya Carné No.: 9319492

El trabajo fue realizado a partir del 18 de junio del año dos mil doce, previo a obtener el Título de la Carrera de Licenciatura en Psicología. Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs., por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Atentamente,

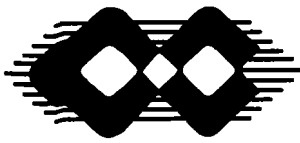
Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva

ASESOR

Colegiado Activo No.: 4270

Lic. Víctor Manuel Ordóñez Oliva
PSICOLOGO
COL. 4270

VOO/susy
c.c.archive



CORPOCREDIT, S.A.

DECIMA CALLE
7-70, ZONA 9
CONDOMINIO REFORMA
GUATEMALA, GUATEMALA
CENTRO AMERICA

TELEFONO: (502)
2383 0500
2383 0555

FAX: (502)
2383 0501
2383 0502

E-MAIL: corpocredit@novales.com.gt

WEB: www.novales.com.gt

Guatemala 09 de Agosto de 2,012

Señores

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

Centro de Investigaciones en Psicología

Presente:

Por este medio hago contar que yo Blanca Lidia Veliz Pinto, Coordinadora del Departamento de Recursos Humanos de Corpocredit, S.A., tuve en mis manos y respondí a las preguntas realizadas en el cuestionario para el trabajo de tesis con el nombre "La relación del análisis de puestos con las funciones de la administración de recursos humanos", misma que esta siendo desarrollada por la estudiante Mirna Lilibiana Garcia Montoya.

Extiendo la presente, para los usos de la interesada.

Atentamente

REGURSOR HUMANOS
CORPOCREDIT
Avenida Reforma 10-00 Zona 9
Cordominio Reforma Oficina 58
Tel: 2383-0500



Blanca Lidia Veliz Pinto

Coordinadora de Recursos Humanos

Corpocredit, S.A.

SEMERCA, S.A.

Servicios y Mercadeo de Centroamérica, S.A.

Guatemala 09 de Agosto de 2012

Señores

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Presente.

Atentamente me dirijo a ustedes para hacer constar que el día de hoy he llenado el cuestionario de la investigación titulada: "La relación del análisis de puestos con las funciones de la Administración de Recursos Humanos" elaborado por la investigadora Mirna Liliana García Montoya, estudiante de su institución.

Agradezco la atención prestada a la presente,



Licda. Ana María Flores

Gerente de Recursos Humanos

SERVICIOS Y MERCADOS DE CENTROAMÉRICA,
GUATEMALA, C.A.
PBX: 2417-9887
7a. Avenida 10-35, Zona 9



CASA
HERMES

Techos • Impermeabilizantes • Tabicaciones • Aditivos

Señores:

Centro de Investigaciones

Escuela de Ciencias Psicológicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetables Señores:

Por medio de la presente hago constancia de que la Investigadora Mirna Liliana García Montoya, ha realizado con éxito el cuestionario con relación a la Investigación "la Relación del análisis de puestos con las funciones de la Administración de Recursos Humanos" en esta empresa.

Por lo que extendiendo la presente como soporte a la misma investigación y para los usos que la interesada convenga.

CASA HERMES
TECHOS
IMPERMEABILIZANTES
TABICACIONES

¡Compra, Ayuda y Gana!
Por cada Q500.00 de compra
¡Participa para Ganar!
Una camioneta
Hyundai Tucson 2013!

ASESORIA • INSTALACIÓN • GARANTÍA

Atentamente,

Andre Bravo Almengor

abravo@casahermes.com

Gerente Recursos Humanos

PBX +(502) 2327 7200 | FAX +(502) 2473 2305 |

Calzada Aguilar Batres 19-23, Zona 12 | 5ta Av. y 13

Calle esquina, Zona 9 | Guatemala, C. A.



Asesoría • Instalación • Garantía

Herramientas, materiales y equipos, S.A.

Calzada Aguilar Batres 19-23 Zona 12, PBX: 232-77-200

www.casahermes.com



Guatemala, 10 de agosto del año 2012

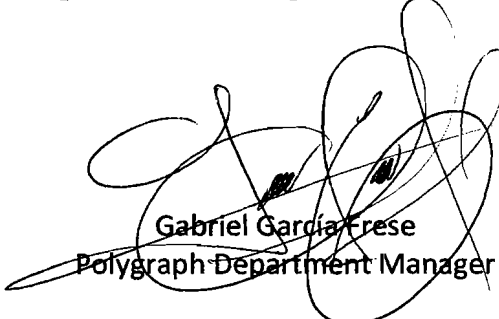
Licenciado
Marco Antonio García
Coordinador Del Centro de Investigaciones en Psicología
Presente

Estimada Licenciado García:

Es un gusto poder saludarle esperando sus actividades se lleven a cabo con mucho éxito.

La presente tiene como objeto hacer de su conocimiento que el día de hoy se presentó la estudiante Mirna Liliana García Montoya como parte de su trabajo de campo en la realización de su proyecto de tesis, "LA RELACION DEL ANALISIS DE PUESTOS CON LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", en dicha visita se mantuvo una entrevista a mi persona finalizando con una encuesta la cual adjunto a la presente, para los fines que la misma solicite.

Atentamente


Gabriel García Frese
Polygraph Department Manager

Corporación Centinela
Guatemala, S. A.
Av. Reforma 8-60 Zona 9
Edif. Galerias Reforma Torre I Of. 901

*Avenida Reforma 8-60 zona 9, Edificio Galerías Reforma Torre I Oficina 901,
9no. Nivel*

PBX 23785400

informacion@centinela.com.gt

Guatemala, 10 de agosto de 2012

Señores

Centro de Investigaciones

Escuela de ciencias psicológicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetables señores:

Por medio de la presente hago constancia que la investigadora Mirna Liliana Garcia Montoya, ha realizado con éxito el cuestionario con relación a la Investigación "La relación del análisis de puestos con las funciones de la Administración de Recursos Humanos" en esta empresa.

Por lo que extiendo la presente como soporte a la misma investigación y para los usos que a la interesada convenga.

Atentamente



Lic. Carlos Aragón

Jefe de capacitación y Desarrollo

Unisuper S.A.

**CENTRO DE CAPACITACION
UNISUPER**

caragon@unisuper.com.gt

14 av. 3-64 zona 12

Telefax: 24 85 09 80, 24 71 54 97,

22 69 62 52

ACTO QUE DEDICO

A:

Mis hijos: David, Alejandra, Vanessa.

Por ser esas maravillosas personas que hacen de mi vida un reto para seguir adelante. Y que sin su amor y paciencia no sería posible lograr cumplir con esta meta y ser su ejemplo de perseverancia.

A:

Licenciado Víctor Manuel Ordoñez Oliva. Por brindarme su apoyo moral e incondicional durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A:

Dios por su infinito amor, por darme la fortaleza para seguir adelante y superar todos los obstáculos y que al final me haya permitido cumplir con mis metas.

A:

La universidad de San Carlos de Guatemala por darme la oportunidad de formarme como profesional.

A:

La Escuela de Psicología que fue mi escuela formadora y compartió conmigo maravillosos conocimientos y anécdotas.

A:

Al Licenciado Víctor Ordoñez con mucho agradecimiento y su colaboración con dicha investigación y que siempre llevo la buena disposición y por brindarme su tiempo en todo momento.

A:

Al Licenciado Marco Antonio García por su ayuda incondicional durante el recorrido de la investigación.

PADRINO DE GRADUACION

Licenciado en Psicología

Víctor Manuel Ordoñez Oliva

Colegiado 4270

INDICE

Resumen.....	1
Prólogo.....	3
CAPITULO I	
Introducción.....	5
Planteamiento del problema.....	7
Marco Teórico.....	9
Antecedentes.....	9
1.1.1. La Era moderna de la Administración de Recursos Humanos.....	10
1.1.2. El trabajo multifuncional de la Administración De Recursos Humanos.....	11
1.1.3. La Administración de Recursos Humanos como proceso.....	12
1.1.4. Estructura del Análisis de Puestos.....	14
1.1.5 Aplicaciones del Análisis de Puestos.....	15
1.1.6. Etapas del Análisis de Puestos.....	16
1.1.7. Información previa para ejecutar el Análisis de Puestos.....	17
1.1.8. Paso importante: Elaboración de un cuestionario.....	17
1.1.9.Elementos de un Análisis de Puestos.....	18
1.1.10. Técnicas para recabar información.....	19
1.1.11. El análisis del material.....	20
1.1.12. Presentación del perfil.....	20
1.1.13. Diseño del puesto.....	21
1.1.14. Manuel de Puestos.....	21
1.2. Formulación de Hipótesis.....	23
1.3 Delimitación.....	24

CAPITULO II	
2.1 Técnicas e instrumentos.....	25
CAPITULO III	
3.1 Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	27
CAPITULO IV	
4.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	39
4.2 Conclusiones.....	39
4.3 Recomendaciones.....	40
Bibliografía.....	41
Anexos.....	42

RESUMEN

La Relación del Análisis de Puestos con las funciones de la Administración de Recursos Humanos.

Autora: Mirna Liliana García Montoya

La investigación se llevo a cabo en varias empresas con los gerentes del Departamento de Recursos Humanos y/o especialistas de esa área de la empresa, quienes son los encargados de planificar, organizar y controlar las diferentes actividades que se realizan con todo el personal que labora en las organizaciones, además de las propias del departamento. Las empresas visitadas se encuentran ubicadas en varias zonas de la ciudad capital de Guatemala. Y en ellas se entrevisto a los especialistas, para que con su experiencia le dieran cuerpo a la investigación documental que conlleva esta investigación. Durante el proceso, tanto teórico (Investigación Documental), como practico (Entrevista con los Especialistas), se fundamentó todo lo actuado con información acerca de lo que es el análisis de puestos y la importancia que este tiene para la dinámica empresarial.

Después de haber sido ordenada, analizada y procesada toda la información, se llegó a la conclusión de que las empresas deben tomar en cuenta toda la información que proporciona el Manual de puestos como parte del desarrollo de las actividades inherentes al personal, el cual se obtiene de los perfiles que se han diseñado, a partir de la información que proporciona el análisis de puestos. Por ello se dice que el perfil del puesto, va a ser mas fácil ubicar aspirantes en el puesto idóneo y así reducir, en gran medida, la rotación de puestos, así como también servirá en gran medida, para planificar y realizar programas de inducción, motivación, políticas salariales y todas las demás tareas en donde tenga injerencia el Departamento de Recursos Humanos.

Por lo anterior expuesto es bueno decir que la aplicación al análisis de puestos, debe cumplir con una serie de requisitos que puedan ayudar a llevar a cabo algunas tareas dentro de la empresa y mejorar las funciones de cada trabajador, pues estos y los jefes sabrán cuales son las tareas que se deben desempeñar, así como cuales son las características personales mínimas que se deben de poseer para desempeñarse en forma adecuada.

Para cumplir con los objetivos de esta investigación se utilizó para recabar información el Cuestionario, el cual fue previamente elaborado por la autora de este trabajo de investigación y fue aplicado a gerentes y/o especialistas de Recursos Humanos. Las empresas fueron tomadas al azar para una mayor objetividad del estudio realizado.

PRÓLOGO

El propósito de esta investigación es dar a conocer como el análisis de Puestos puede ayudar tanto al Departamento de Recursos Humanos en la realización de las tareas afines a ellos, como a la empresa en sí con los objetivos trazados y las políticas diseñadas para un buen desarrollo.

La información recopilada con esta técnica, proporciona la pauta para desarrollar las diferentes actividades que se ejecutan por parte de la Administración de Recursos Humanos, como por ejemplo, tendrá la guía para realizar un óptimo proceso de reclutamiento y selección de personal, en donde con las directrices que nos ha brindado el análisis de puestos y los perfiles obtenidos de ello, se sabrá en forma técnica cuales son las tareas que se deben de realizar en ese puesto y cuales son las características personales adecuadas con lo que el postulante debe de contar para ocupar en una forma más eficaz al puesto para el que se le haya tomado en cuenta.

Se infiere por lo antes expuesto, que esta investigación se enfocó en aspectos que el análisis de puestos aporta, es decir, las razones por las cuales las empresas necesitan incluir un manual de puestos que realizará y organizará el Departamento de Recursos Humanos.

Este estudio se desarrolló en distintos Departamentos de Recursos Humanos de empresas establecidas en la ciudad capital de Guatemala y se encuentran ubicadas específicamente en las zonas 9 y 12. Se trabajó con gerentes y/o especialistas del Departamentos de Recursos Humanos de dichas empresas que luego de ser entrevistados respondieron que Sí es importante tener en cuenta la información que proporciona el análisis de puestos, para que el Departamentos de Recursos Humanos pueda realizar de mejor manera las actividades que se desarrollen para todos los puestos de que gozan las organizaciones.

Los alcances que se obtuvieron con este estudio fueron: el favorecer las necesidades organizacionales en relación con la especificación de un candidato y ubicarlo en el puesto adecuado, y así disminuir la deserción, la rotación de personal, así como también se comprobó que es importante que el análisis de puestos ayude a mantener al día los perfiles de cada puesto y así poder organizar el manual de puestos, desde donde, de una forma rápida y veraz, se obtiene la información necesaria para desarrollar todas las actividades que emprende el Departamentos de Recursos Humanos de una organización.

Todo lo anterior quiere decir que la hipótesis planteada determinó y aseveró la importancia que conlleva la realización y ejecución del Análisis de Puestos para mejorar la organización de la empresa en sí, así como también hacer más fluido y eficaz el trabajo de las tareas en el Departamentos de Recursos Humanos desarrolla.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Desde la revolución industrial, las organizaciones se han esmerado en conseguir a las personas mas adecuadas para desempeñarse en determinados puestos, pero en muchos de los casos esto se ha realizado como dice el refrán popular “a ojo de buen cubero”, o lo que quiere decir que, en forma no técnica se ubicaba las personas en un puesto determinado, partiendo del supuesto que por poseer algún atributo especial era la persona idónea para ese puesto.

Pero conforme han pasado los años, los puestos de trabajo se han ido especializando de tal manera que se requiere contar con instrumentos mas científicos y técnicas adecuadas para determinar si la persona que llega a la organización es la idónea para ese puesto.

Partiendo de ello también es necesario contar con un estudio preciso de cada uno de los puestos, para determinar que actividades se desarrollan en él y cuales deben de ser las características que debe poseer la persona que lo tenga que desempeñar en una forma mas eficaz.

Por ello es necesario contar con la técnica del análisis de puestos para corroborar las características de cada puesto que existe en la organización. Como el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de planificar y ejecutar acciones que van directamente relacionadas con el personal que ocupa los puestos en la empresa, es conveniente contar con los perfiles del puesto, pues en ellos se apuntarán las características más importantes de cada puesto así como las de quienes los lleguen a ocupar.

Por ello esta investigación lleva como objetivo general, el proporcionar a las empresas un documento en donde se plasma la relación que existe entre el análisis de puestos con las funciones que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos.

De acuerdo a lo anterior se diseñó un cuestionario para trabajarlo con los gerentes y/o especialistas que laboran en el área del Departamento de Recursos Humanos, dando como resultado que Sí existe relación entre el análisis de puestos con las funciones de la Administración de Recursos Humanos. También por medio de la aplicación del cuestionario se detecto la importancia que se le da en las empresas al análisis de puestos.

Por ultimo se apunta que para que el Departamento de Recursos Humanos desarrolle adecuadamente sus funciones, es necesario que partan de los dictados que proporciona el manual de puestos, el cual se organiza con los perfiles de cada uno de los puestos de la organización, los que se obtienen del estudio preciso que nos brinda la aplicación del análisis de puestos.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEORICO

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad el Departamento de Recursos Humanos se ha vuelto más latente y más importante dentro de las organizaciones pequeñas, medianas y grandes dedicadas a crear bienes o a prestar servicios.

De acuerdo a la magnitud de la organización, así se ira diseñando su departamento de Recursos Humanos.

Dicho ente es el que mantiene un enlace entre la administración de la empresa y los trabajadores de esta. Debido a ello es la encargada de la integración del personal hacia las tareas que se desempeña en cada uno de los puestos que tiene la organización.

Así como se preocupa en la integración de personal hacia la empresa - reclutamiento y selección de personal- , también trata de crear programas para la retención de los recursos humanos, tales como remuneración de sueldos, prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, etc.

Otro subsistema que se maneja dentro de la administración de recursos humanos, esta en realizar programas para el desarrollo humano, dentro de los cuales se pueden mencionar inducción, capacitación, desarrollo organizacional y otras más.

También dentro de sus tareas radica la auditoria de esos recursos humanos, creando bancos de datos, informaciones sobre comportamiento, tanto en su desarrollo dentro de la empresa así como los problemas que se hayan presentado.

Por último se ha dejado para discurrir el subtema de organización, pero no por eso deja de ser el primero en echar a andar todo el andamiaje del anteriormente mencionado.

Se dice lo anterior porque es en este apartado donde el departamento debe de realizar, para contar con él, los análisis de puestos de cada uno de los puestos que existen dentro de la organización.

Es de hacer notar que el análisis de puestos es la piedra angular para que el departamento de recursos humanos desarrolle todas las actividades que le corresponde realizar, porque con ello tiene el cimiento para encausar los programas que en forma firme y técnica tendrá que ejecutar en pro del buen funcionamiento de la organización, como también en beneficio de los trabajadores, porque éstos estarán ubicados en el lugar adecuado.

Por ello es menester que se le de el lugar importante que tiene el análisis de puestos para mantener al día los perfiles de cada puesto y así poder organizar el manual de puestos desde donde de una forma rápida y veraz, se obtendrá la información necesaria para desarrollar todas las actividades que emprenda el Departamento de Recursos Humanos de la organización.

Es de hacer resaltar la hipótesis que se plantea mas adelante, pues con ella se requiere determinar la importancia que conlleva la realización y ejecución del Análisis de Puestos para una mejor organización de la empresa en sí como de las tareas que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos en general.

Con dicho enunciado como lo es la hipótesis también se requiere corroborar que todas y cada una de las tareas que realiza el Departamento de Recursos Humanos, deviene de las necesidades inherentes a cada uno de los puestos y de las características de las personas que desarrollan dentro de ellos.

Por ultimo se requiere dejar plasmado que la Psicología Industrial como tal tiene un sin fin de divisiones, dentro de las cuales podemos encontrar a la Administración de Recursos Humanos, y de las cuales depende el estudio de cada uno de los puestos que haya en las empresas a donde el Departamento de Recursos Humanos y sus responsables, diseñan sus políticas administrativas para que con ello se pueda coadyuvar con la empresa en hacer efectivos los objetivos organizacionales, los cuales fueron trazados para alcanzar las metas que se han propuesto.

1.1.2 Marco Teórico

1.1.2.1 ANTECEDENTES

Uno de los acontecimientos más grandes e importantes de la humanidad se produce a fines del siglo XVII ya tomando fuerza en los inicios del siglo XVIII produciendo en este periodo el perfeccionamiento de las maquinas y técnicas necesarias para administrarlas. A este fenómeno se le conoce como revolución industrial.

En Inglaterra, país en donde este fenómeno hace su aparición, empiezan a surgir grandes organizaciones, así como en el resto de Europa, se destacan estas actividades. Dentro de ellas se puede hablar del avance en las actividades tales como hilados y tejidos, fundición de metales y la creación de grandes astilleros para fabricar barcos más grandes y seguros.

Estos cambios demandaron grupos de trabajadores cada vez más grande que debían coordinar sus esfuerzos en labores más complejas.

Ya para el siglo XIX América latina ingresa a este fenómeno industrial inyectándole dinámica a las comunicaciones tendiendo líneas férreas; se modernizaron los vapores y se produjeron grandes cambios en instituciones como las fuerzas armadas de cada país.

En lo que respecta al área de la administración de Recursos Humanos, esta experimentó una evolución muy cercana a los Estados Unidos y de los países del occidente europeo, aunque conservando siempre las características propias.

Se reconocen en aquel momento los “Departamentos de bienestar”, los cuales son antecedentes de lo que actualmente se conoce como departamento de Recursos Humanos.

En estos departamentos se conocían muchas necesidades de los trabajadores, tales como vivienda, atención médica y educación. Aparte de ello también veían y trataban de prevenir cómo una función fundamental, la formación de sindicatos que era lo que conllevaba conflictos y choques laborales. Esto era muy frecuente en la década de 1870 hasta inicios de la primera guerra mundial.

Durante el siglo XX mientras los departamentos de bienestar se extendían, hacía su aparición la administración científica y su autor Frederick Taylor, defendía sus principios con mucho pundonor. Debido a esas contribuciones quedo establecido que el estudio sistemático de las labores que se realizaban en ambientes como los de los talleres de ensamblado podían conducir a considerables mejoras de efectividad y eficiencia. Estos hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que aun se reconocen como muy validos.

De ello se desliga la necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal, así como la convivencia de mantener los salarios a niveles adecuados, dependiendo lo que se estaba manejando en el mercado laboral. Esto conlleva seleccionar a los candidatos más adecuados para determinados puestos y de manejar las quejas de personal de manera eficiente y justa.

Así como la administración científica contribuyó con la tecnificación de los puestos, así también hubo hechos que escribieron sus peores páginas de la historia laboral. En esta época se recurrió al uso de poblaciones esclavizadas para la producción de armamentos y equipos diversos, no obstante los contendientes comprendieron la necesidad de hacer muy efectiva la labor que se llevaba a cabo durante los difíciles años de la guerra y descubrieron las ventajas de la persuasión y la motivación modernas.

Durante la segunda guerra mundial se desarrollan las técnicas del diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchos aspectos. También ya se hablaba en ese tiempo de la música ambiental, los colores, tanto en la maquina para contrarrestar accidentes como en el entorno ambiental. Así de complejo fue ese periodo de la historia, tanto con hechos positivos como por algunos negativos.

Otro de los fenómenos que han influido mucho sobre las relaciones laborales y los puestos de trabajo, así como su estudio, es la revolución tecnológica que se ha ido desatando desde los años de 1950. La comunicación vino a dar un cambio total en su desarrollo. La comunicación escrita, es ejemplo de ello. La maquina de escribir eléctrica desplaza a la mecánica y esta es sustituida por la computadora personal. Ahora vemos como el Internet tiene influencia en muchas de las tareas que se realizan en los puestos de trabajo. El correo electrónico como ha desplazado al correo tradicional. Pero para ello se necesita de la capacitación de personal, para navegar adecuadamente en este sistema que cada día es más fluido.

Esta nueva tecnología ejerce grandes efectos en diversos aspectos de la administración de recursos humanos. Por ejemplo Internet obliga a la población a su incursión en los adelantos en este campo, así como también los departamentos de recursos humanos, tienen que replantear su forma de capacitación y preparación de su personal.

1.1. LA ERA MODERNA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1.1. EL PRINCIPAL DESAFIO

Con toda probabilidad, durante este siglo se incrementara la dependencia reciproca entre individuos, organizaciones y economías nacionales. Por eso se dice que el principal desafío de la administración de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas mas eficientes y eficaces.

Por eso se dice que el propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los objetivos de la administración de los recursos humanos, no solo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización del departamento de personal y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos, pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos Corporativos:

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación.

Objetivos Funcionales:

Radican en mantener en mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

Objetivos Sociales:

El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad puede ejercer sobre la organización.

Objetivos Personales:

El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.

Los objetivos anteriormente descritos, en cualquier momento pueden variar dependiendo de la organización y de sus componentes, porque es sabido que cada persona difiere en su pensamiento. Ahora bien para que todo se desarrolle es necesario entrarle de lleno al conocimiento, tanto de la estructura de un Departamento de Recursos Humanos, como de las actividades que desarrolla.

1.1.2. EL TRABAJO MULTIFUNCIONAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Es de hacer notar que la ARH (Administración de Recursos Humanos) es un área que comprende muchas disciplinas: “comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería en sistemas, de informática, etc.” (1). Aquí en este departamento se trabaja sobre la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, medicina, enfermería, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de las organizaciones, ausentismo, salarios, incendios, accidentes, planes de seguridad y un sin número de asuntos más.

(1) Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, México 2007, Pág. 112

Algunas de las técnicas que utiliza la Administración de Recursos Humanos se aplican directamente a las personas, motivo fundamental de la existencia del Departamento de Recursos Humanos, y otras se aplican indirectamente a las personas.

Dentro de las Técnicas utilizadas en el ambiente interno tenemos:

- Análisis y descripción de puestos
- Valuación de puestos
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Plan de vida y carrera
- Plan de presentaciones sociales
- Política salarial
- Higiene y seguridad

Muchas otras funciones más.

Dentro de las técnicas utilizadas por la Administración de Recursos Humanos en el ambiente externo están:

Estudio del mercado de trabajo

Reclutamiento y Selección

Investigaciones de Salarios y Presentaciones

Relaciones con los sindicatos

Relaciones con entidades de formación profesional

Legislación Laboral

Otras más

1.1.3. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO

Se dice que el Departamento de Recursos Humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. Todo deviene de la manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, desarrollarlas, recompensarlas y evaluar. De lo anterior se desprende que los procesos básicos en la ARH son cinco a saber: Integrar, Organizar, Retener, Desarrollar y Auditar a las personas, por lo que podría llamarse también, de la forma siguiente: Integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.

Para mencionar a que se refiere cada uno de los procesos básicos se dirá que el proceso de integración de las personas se refiere al Reclutamiento y Selección de Personal; el proceso de organización se está refiriendo al desempeño de puestos, análisis y descripción de puestos y evaluación del desempeño. El proceso relacionado con la retención de personas, se refiere al estudio de remuneración, prestaciones, Higiene y Seguridad, relaciones sindicales.

En el proceso de desarrollo se encuentra la capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional y en el quinto proceso que es el de auditoría, se encuentra lo que se relaciona con el banco de datos, controles de sistemas de información.

Básicamente lo anotado anteriormente es lo que el Departamento de Recursos Humanos, desarrollan en la empresa. Como se ve es una gran cantidad de actividades en la que esta involucrado el Departamento de Recursos Humanos, y con lo cual ayuda a la administración de la empresa para alcanzar la eficiencia que se requiere y así ir en la consecución de los objetivos trazados por ésta.

Para poder desarrollar programas en cada una de las tareas que realice el Departamento de Recursos Humanos debe conocer exactamente cada uno de los puestos de que esta comprendida la organización, por lo que se hace necesario el realizar y diseñar cada uno de ellos, para así conocer cuales son las funciones de estos y los requisitos que exigen para desarrollarlos en forma eficiente.

Los especialistas de Recursos Humanos y administradores en general, saben que un Análisis de Puestos tiene muchas utilidades e incluso se piensa que ya no se trata de escoger si se realiza o no el análisis. Hay guías administrativas que acompañan a varias leyes y recomendaciones jurídicas de derechos civiles e igualdad de oportunidades para ser puestas en práctica.

El Análisis de Puestos es tan necesario para las organizaciones que no cabe la pregunta de que ¿será necesario realizarlo? Que la única respuesta que cabe a ello es SI, por la importancia que este conlleva.

Existen muchas guías y en especial una que subraya lo que debe hacerse en la elaboración de un Análisis de Puestos, cuando evalúan la exactitud de los procedimientos de Selección en la empresa, por ejemplo, cuya calidad determina fundamentalmente si se ha actuado con propiedad.

Evaluar la frecuencia e importancia de los comportamientos en las tareas, facilitar una evaluación precisa de conocimientos, habilidades, competencias y otras características que se requiere en un trabajo, es precisamente el trabajo de realizar Análisis de Puestos.

Brindar información sobre la realización entre los deberes del puesto y que tan importante es cada una de ellas, también es tarea de este estudio. Además de ayudar a que las organizaciones satisfagan sus requisitos legales, el análisis de puestos se relaciona con programas y actividades de la Administración de Recursos Humanos, pues tiene extensas aplicaciones: primero se puede mencionar el reclutamiento y selección de personal.

La información del Análisis de Puestos ayuda a los investigadores a buscar y encontrar a personas idóneas para cada uno de los puestos.

También tiene relación con los programas de capacitación y planes de desarrollo de carrera. Como el perfil del puesto ya se conoce cuales son las habilidades que se requieren para ocupar el puesto, también los programas de capacitación deben de ir en esa dirección, por lo tanto tienden a ser eficaces.

Otro aspecto con el que tiene relación y que se ayuda de la información obtenida por el estudio del puesto es el de la remuneración. Aquí se tiene que calcular la remuneración de acuerdo a los deberes y responsabilidades de cada uno de los puestos.

También la plantación estratégica se ve beneficiada con esta información para estructurar y/o reestructurar los puestos de que consta la organización.

1.1.4. ESTUCTURA DEL ANALISIS DE PUESTOS

Mientras que la descripción de puestos de un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeñan el ocupante de este puesto, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen.

Es decir cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en que condiciones debe ser desempeñado.

El análisis de puestos se concentra en 4 tipos de requisitos que se aplican a cualquier nivel de puesto.

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades que adquiere
- Condiciones de trabajo.

Requisitos intelectuales:

Es la calidad intelectual que debe poseer el ocupante del puesto para poder desempeñarse adecuadamente en el puesto. Dentro de los requisitos intelectuales están:

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas

Requisitos físicos

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destreza o habilidades
- Compleción física requerida

Responsabilidades adquiridas

- Supervisión personal
- Material, herramienta o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones, internas o externas
- Información confidencial

Condiciones de trabajo

- Ambiente de trabajo
- Riesgo de trabajo
- Accidentes
- Enfermedades profesionales

1.1.5. APLICACIONES DEL ANALISIS DE PUESTOS

Dentro de las atribuciones que tiene la Administración de Recursos Humanos, está el de reclutar y seleccionar personal, así como inducir al nuevo trabajador en las tareas relacionadas a su puesto y en el conocimiento exacto de la empresa. Las organizaciones están compuestas por puestos que deben ocupar personas. Por ello se debe determinar que trabajadores van a desempeñar una función o una tarea que tenga que cumplir. Así, corrientemente se escucha que la piedra angular de la organización son los puestos en donde se desarrollan trabajos que elaboran los empleados, y estos trabajos ofrecen un medio para coordinar y enlazar las actividades de la organización. Por ello el hay que estudiar y entender los trabajos a través del proceso de análisis de puestos, el cual es parte fundamental de todas las tareas que realiza la Administración de Recursos Humanos.

Para poder estudiar y administrar los puestos de trabajo de una organización, es conveniente conocer la raíz de los conceptos fundamentales que en esta investigación se manejarán.- tengan relación con el tema aquí planteado. Así es pues, que a lo largo de esta investigación se irán conceptualizando los términos más importantes y que tengan relación directa con el tema.

Para conocer una conceptualización de lo que es Análisis de Puestos se preguntaran primeramente que es Análisis, lo cual dice que “es la separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos y la relación que existe entre ellos”. (2)

Así también se debe conocer el término puesto que se puede conceptualizar de la siguiente forma: “conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”. (3)

(2)Agustín Reyes Ponce, El Análisis de Puestos, Editorial Limusa 5ta Edición, México 1984, Pág. 17

(3)Ibid., Pág. 18

Entonces de lo anterior se puede obtener la conjugación de dos palabras y conceptualizar lo que es el Análisis de puestos:

Es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y las características de las personas que se encontraran para ocuparlos, así para “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para que sea desempeñado eficaz y eficiente”. (4)

Como se apuntó anteriormente, el Análisis de puestos es la piedra angular de la administración de Recursos Humanos porque la información que allí se reúne es útil para muchas de sus funciones. Por ello se dice que el análisis de puestos es el proceso que consiste en obtener información acerca de los puestos, determinando cuales son los deberes, tareas o actividades que en ellos se desarrollan, para así comprender exactamente en que consiste un puesto y de la importancia de esto para establecer actividades de la administración de Recursos Humanos para que apoyen la misión de la organización.

1.1.6. ETAPAS DEL ANALISIS DE PUESTOS

La primera comprende examinar toda la organización y como encaja cada puesto en ella.

En la segunda se determina como se va a aprovechar la información del análisis de puestos. Siguiendo con la tercera etapa, en ella se decidirá que puestos se van a analizar.

En la cuarta se utiliza técnicas específicas para reunir los datos necesarios para ejecutar el análisis de puestos. Ya con la información se prepara la descripción de puestos, en la quinta etapa.

Y por ultimo (sexta etapa), con esta información recogida en la cuarta etapa, se prepara la especificación del puesto. Esta información nos va a servir para la ejecución de las actividades que realiza la Administración de Recursos Humanos.

Es dable en este momento hacerse la pregunta que nace: ¿Quién elabora este análisis o quienes son las personas idóneas para ejecutarlo?

Algunas empresas tienen personal especializado para trabajar estos aspectos; o en algunos casos emplean a jefes de departamento de la empresa o a titulares de los puestos.

En oposición a lo anterior hay empresas que prefieren que sean analistas externos los que realicen el proceso que conlleva el análisis de puestos.

En ambos casos se van a encontrar ventajas y desventajas.

Una ventaja del analista interno es que conoce las interioridades del puesto y de la empresa lo cual representa ahorro de tiempo en su realización. Una desventaja podría ser el sesgo que se da sobre la información. Pudiera existir la exageración sobre las responsabilidades y la importancia del trabajo.

(4)Arthur Sherman, Administración de Recursos Humanos, grupo Editorial Iberoamericano, México 1995, Pág. 65

Pudiera apuntarse sobre el trabajo que se hace.- no sobre el trabajo que se supone debe de realizarse. Debido a ese aspecto es más difícil alcanzar la objetividad en su realización.

Ahora bien, el analista externo, tiene como desventaja el emplear mucho tiempo para conocer el movimiento de la empresa, sus objetivos, el giro, las metas, etc. pero tiene como ventaja el poder ser más objetivo en la apreciación de las actividades del puesto, pues no tienen ninguna relación con personas que allí se desempeñan.

1.1.7. INFORMACION PREVIA PARA EJECUTAR EL ANALISIS DE PUESTOS

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos), y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Además estudian los informes que generan varias fuentes (la empresa, otras entidades, etc.).

1.1.8 PASO IMPORTANTE: ELABORACION DE UN CUESTIONARIO

Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesario en un puesto específico. Los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que nos permitan obtener información. Este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos. Es importante utilizar siempre cuestionarios idénticos para puestos similares. El departamento de personal no está limitado, ni debe limitarse a utilizar un solo formulario para obtener información sobre puestos muy disímiles entre sí. Con frecuencia los puestos de carácter técnico deben evaluarse independientemente de los puestos de carácter gerencial, y estos de los de carácter secretarial.

Ahora bien, la información que se obtiene del análisis de puestos de trabajo de una organización constituye el fundamento para establecer un sistema de información sobre recursos humanos. Los analistas pueden utilizar técnicas específicas para la obtención de esa información. Dentro de ellas podemos señalar las entrevistas, comités de expertos, cuestionarios, bitácoras de los empleados, observación directa o una combinación de estas técnicas. La información derivada del análisis de puestos es fundamental porque ayuda a los especialistas de recursos humanos a determinar que deberes y responsabilidades se asocian con cada puesto de trabajo.

1.1.9. ELEMENTOS DE UN ANALISIS DE PUESTOS

Para su estudio el análisis de puestos es necesario dividirlo en diversas partes. Por ejemplo si se habla de la descripción de puestos se estará mencionando lo que va desde el encabezado, el nombre del puesto, los objetivos, las obligaciones y responsabilidades corrientes y ocasionales; los deberes administrativos y de supervisión; la autoridad, la relación de dependencia así como también las condiciones de trabajo, como viajes, cambios de turno, o algunas circunstancias excepcionales, entre otros factores de empleo. Es necesario hacer énfasis en que la descripción de puestos puede variar según las necesidades de cada empresa. Para una mejor comprensión se puede desglosar de la siguiente manera:

- Encabezado
- Identificación del puesto
- Descripción genérica
- Descripción específica
- Especificación del puesto
- Perfil del puesto

El encabezado: Es donde se encuentra los datos generales, tanto de la empresa en si como sus aspectos que lo rodean. Ejemplo: razón social o nombre de la empresa, rama o giro, esto quiere decir a lo que se dedica dentro del mercado, así como también habría que apuntar el domicilio legal, o sea donde se encuentran las oficinas centrales.

Identificación del puesto: Aquí es necesario apuntar, el nombre del puesto; la clave del puesto. Nivel jerárquico (el que posee dentro de la empresa); así como la ubicación del puesto (lugar en donde se encuentra localizado dentro de la empresa). Es indispensable anotar como punto importante el sueldo que se ha de pagar, tanto lo mínimo como lo máximo que se puede devengar. Otro rumbo son las compensaciones; también es indispensable investigar que tipo de contrato es el que se utiliza en determinado puesto; ya sea por obra determinada, indefinido, por tiempo, a destajo, etc.). En algunas empresas se encontrara un numero grande de empleados realizando un mismo trabajo, por ejemplo si hay cien enzueladores en una fábrica de calzado, se analizará únicamente uno. También es dable analizar las jornadas de trabajo (días y horas en las cuales se desempeñan el trabajo). Hay que anotar cual es el puesto inmediato superior y cual es el puesto inmediato inferior. De quién se recibe supervisión, etc.

Descripción genérica: Aquí se definen en forma de objetivos todas las actividades que se realizan en el puesto en forma general.

Descripción específica: Se hace una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado. Una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Todas las actividades deben de ser registradas en orden cronológico según la importancia de cada una. Además, es necesario registrar el tiempo en la cual se realizan las mismas.

Especificación del puesto: Las especificaciones es un inventario de las características humanas que deben poseer el individuo que desempeñara la labor. Son las calificaciones y aptitudes necesarias que debe poseer la persona para encajar adecuadamente en el puesto. Entre ellas se pueden mencionar el grado de educación, capacitación, experiencias anteriores, factores físicos, emocionales y psicológicos. Las especificaciones se derivan de la descripción del puesto que pone énfasis en los requisitos óptimos para desempeñar el trabajo. A estos requisitos se le llaman factores, que a su vez están clasificados en categorías que son:

- HABILIDAD
- ESFUERZO
- RESPONSABILIDAD
- CONDICIONES DE TRABAJO

Dentro de las habilidades se pueden mencionar los siguientes aspectos: conocimiento del equipo, de herramientas, de operaciones, de métodos, aptitud analítica, persuasión, ingenio iniciativa, destreza manual, experiencia, etc.

Dentro del esfuerzo, se menciona la atención continua, esfuerzo físico, mental auditivo, visual, tensión nerviosa.

Ahora bien dentro de las responsabilidades están, la calidad, cantidad, datos confidenciales, manejo de dinero, costo, equipo, procesos, seguridad de otros, informes, etc.

Y dentro de las condiciones de trabajo se puede mencionar el ambiente, el calor, humedad, iluminación, polvo, frío, olores, etc.

Perfil del puesto: se puede decir que este es un resumen detallado de las características más importantes del puesto y personales, necesarias para desempeñarse en el puesto.

1.1.10. TECNICAS PARA RECABAR INFORMACION

Para poder recabar la información necesaria a fin de redactar las descripciones y especificaciones pueden utilizarse una o varias de las siguientes técnicas, eso si, dependiendo del tiempo y presupuesto:

Técnica del cuestionario: se presenta un cuestionario debidamente estructurado con las preguntas adecuadas para que el entrevistado responda y describa sus deberes y responsabilidades. Lo que hay que decidir en este caso es que tan bien estructurado debe de estar el cuestionario.

Lista de verificación: el uso de este método implica presentarle al entrevistado una larga lista de enunciados, sobre las descripciones y especificaciones de su puesto, para que marque si desempeña o no dicha tarea o si se debe poseer determinada característica.

Método del diario de campo: se pide a los ocupantes del puesto que registren sus actividades cotidianas, utilizando algún tipo de diario o cuadernos de notas.

Entrevista individual o grupal: Es una de las formas más utilizadas para recabar información. Su uso generalizado refleja muchas ventajas. Esta se desarrolla en una plática con el entrevistado, tocando aspectos relacionados al conocimiento del puesto analizado.

Entrevista de observación: Estas se realizan directamente en el puesto de trabajo. Se observa e interroga al mismo tiempo al entrevistado para recabar la información adecuada.

Todas las técnicas anteriores son las más utilizadas para la recolección de información, pero el analista tendrá que decidir cual es el que mas se ajusta a su tiempo y presupuesto.

Ahora bien, para la recopilación de esta información es necesario contar con las dos fuentes fundamentales para ello; el trabajador que en ese momento se desempeña en ese puesto analizado y el jefe o supervisor directo de esta persona, ya que son ellos los que más conocen los aspectos relacionados con el puesto.

1.1.11. EL ANALISIS DEL MATERIAL

Existen dos etapas por las que debe atravesar el analista antes de destilar la información que ha recabado para redactar un primer cotejo. La primera consiste en eliminar toda la información inexacta o inútil y la segunda en descartar opiniones, tanto del trabajador como del supervisor entrevistado.

Una vez que los datos recopilados hayan sido revisados por el analista, este redacta su informe en el formulario previamente establecido y adecuado para ello.

Ya en borrador el analista debe enviar su informe sobre el análisis que ha realizado, tanto a la persona que entrevistó en el puesto, así como al supervisor o jefe de él, para que realicen las enmiendas que consideren pertinentes.

Como una tarea final, el analista de puestos procederá a presentar un informe ya con toda la información depurada y debidamente ordenada.

1.1.12. PRESENTACION DE PERFIL

Al final del estudio se busca definir el perfil del puesto así como de quien deba ocuparlo. Este es un resumen detallado de las características del puesto y personales necesarias para desempeñarse adecuadamente en él. Debe contener aspectos relacionados a la edad, sexo, estado civil, etc.

Además rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieren. Como parte final deberán incluirse los comentarios del entrevistador, sobre los puntos que juzgue convenientes.

Así también cuando se termina el análisis exhaustivo de puestos y se cuenta con descripciones y especificaciones de calidad, la organización puede aprovechar esta información para diseñar o rediseñar los puestos de manera que los elementos, deberes y tareas se dirijan a alcanzar la satisfacción y el desempeño con la mejor calidad que se exige en el puesto.

1.1.13. DISEÑO DEL PUESTO

Este surge del análisis de puestos realizado, con lo cual se logra obtener el perfil del puesto, con los que se diseñan los puestos. El diseño de puestos se ocupa de estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados. El diseño de un puesto debe de reflejar consideraciones tecnológicas y humanas. Debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para el que se estableció el puesto. Al mismo tiempo el diseño debe reconocer las capacidades y necesidades de aquellos que lo llevarán a cabo. Así como punto final se podrá decir que toda la información recabada, analizada, cotejada, depurada, etc., se guardará para cada uno de los puestos, para que en su momento, pueda servir, para conocer cuales son los requisitos para reclutar, selección, realizar programas de inducción y capacitación, motivación, políticas salariales entre otras actividades. Del departamento de Recursos Humanos que ya en este momento esta dejando de llamarse así, para denominarse departamento de Capital Humano, como una mera justificación para darle el lugar preponderante que le corresponde al ser humano dentro de la organización.

1.1.14. MANUAL DE PUESTOS

Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización. Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

FORMULACION DE HIPOTESIS

HIPOTESIS:

El Departamento de Recursos Humanos se basa en el diseño de puestos para desarrollar sus funciones.

HIPOTESIS NULA:

Para desarrollar sus funciones el Departamento de Recursos Humanos no se basa en el diseño de puestos.

VARIABLES:

VARIABLE INDEPENDIENTE:

-Diseño de Puestos

INDICADORES

-Descripción Genérica

-Descripción Específica

-Especificaciones del Puesto

VARIABLE DEPENDIENTE:

-Perfil del Puesto

INDICADORES

-Tareas

-Responsabilidad

-Productividad

-Habilidades

-Eficiencia

-Eficacia

-Cumplimiento

1.2 DELIMITACION

El trabajo de campo de esta investigación titulada “La Relación del Análisis de Puestos con las funciones del Departamento de Recursos Humano”, se realizo del 3 al 10 de agosto del corriente año, consistiendo entrevistar a gerentes de Recursos Humanos y/o personas especializadas que laboran en los Departamentos de Recursos Humanos. Se les pidió que llenaran un Cuestionario que elaborado por la autora de esta investigación. Los gerentes fueron visitados en empresas situadas en la ciudad capital de Guatemala, específicamente localizados en las zonas 9 y 12.

La muestra fue realizada en 5 empresas de la ciudad capital y en casa una de ellas, se entrevisto a los gerentes de Recursos Humanos o especialistas de área en ese departamento en un horario entre 8:00 a 17:00 horas.

CAPITULO II

2. TECNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 TECNICA:

Técnica de Recolección de datos:

Para la recolección de datos en el trabajo que se desarrollara en la investigación se utilizara el cuestionario que previamente ha sido diseñado por la alumna que realizara la investigación la cual será aplicada a cinco gerentes o encargados del Departamento de Recursos Humanos, de empresas que estén ubicadas en la ciudad capital de Guatemala y que responderán el cuestionario en presencia de la investigadora quien en determinado momento podrá resolver alguna duda que se presente las empresas serán tomadas a lazar, para que el estudio tenga un grado mas alto de confiabilidad y no se presente sesgo alguno. También se desarrollara el análisis estadístico cuando ya la información este siendo cotejada.

INSTRUMENTO:

El formato será elaborado para recabar información y así trabajar la hipótesis planteada, la cual será elaborada basándose específicamente sobre las actividades que se desarrollen en un Departamento de Recursos Humanos, para así poder de terminar la relación que hay entre el diseño de puestos y las actividades que desarrollan en dicho departamento.

DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

CUESTIONARIO:

Este instrumento fue diseñado para recabar información sobre la relación que tiene el análisis de puestos con las tareas que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos así como con la administración de la empresa en si.

Primeramente se ha considerado necesario el conocer cuales la relación que existe entre el desarrollar y ejecutar un análisis de puestos para determinar cual es el perfil del puesto y una relación con las actividades del Departamento de Recursos Humanos.

Veamos: si se quiere realizar un reclutamiento y una selección de personal, es fundamental partir de la información que nos pueda proporcionar el perfil del puesto, para así poder saber cuáles deben de ser las características, requisitos y conocimientos que debe poseer la persona ideal para ese puesto.

También es necesario conocer que es lo que la empresa puede ofrecerle en materia salarial, horarios, etc., al personal que ocupara los puestos. Es indispensable conocer la relación que existe con el perfil del puesto, ya que de este partirá la información para desarrollar los programas adecuados para cada actividad.

Las preguntas relacionadas con este rubro son las número 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10, y la pregunta 3 esta relacionada con la administración de la empresa y su capital humano en sí.

Así mismo se tendrá el parámetro para desarrollar programas de inducción y capacitación entre otras actividades. Por lo tanto con este instrumento se recabara la información necesaria para aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

CAPITULO III

3. PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1. CARACTERISTICAS DEL LUGAR Y EL DE LA POBLACION

3.1.1 CARACTERISTICAS DEL LUGAR

La presente investigación se realizó con gerentes del Departamento de Recursos Humanos en la zona de la capital de Guatemala, ubicadas cada una de ellas en:

1. Corpocredit, S.A. ubicada en la 10ª. Calle 7-70 zona 9.
2. SEMERSA, S.A. ubicada en 7ª. Avenida 1035 zona 9.
3. Casa Hermes, ubicada en calzada Aguilar Batres 19-23 zona 12-
4. Centinela, ubicada en Avenida Reforma 8-60 zona 9.
5. UNISUPER, ubicada en 14 avenida 3.64 zona 12.

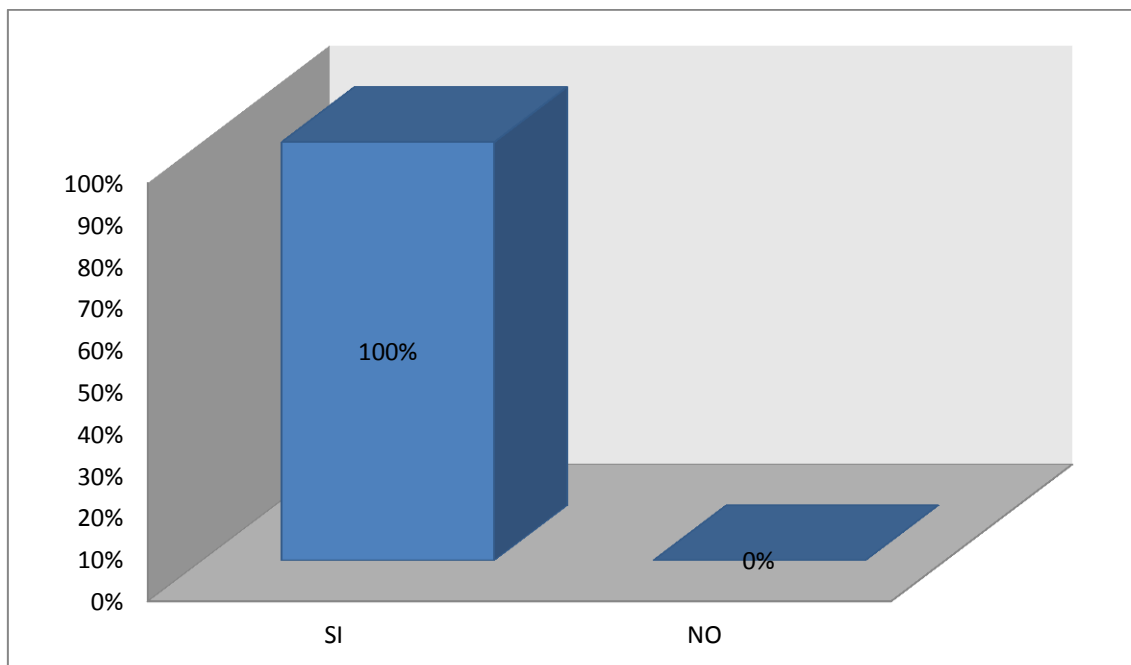
3.1.2 CARACTERISTICAS DE LA POBLACION

Para el desarrollo del proyecto de investigación se trabajó con el personal encargado especificación con gerentes y/o especialistas del Departamento de Recursos Humanos de cada empresa descrita anteriormente.

En total fueron cinco gerentes y/o especialistas que laboran en cada una de las ya mencionadas empresas.

PREGUNTA NO. 1

¿Considera usted importante conocer la descripción y especificaciones del puesto para desarrollar las actividades del Departamento de Recursos Humanos?



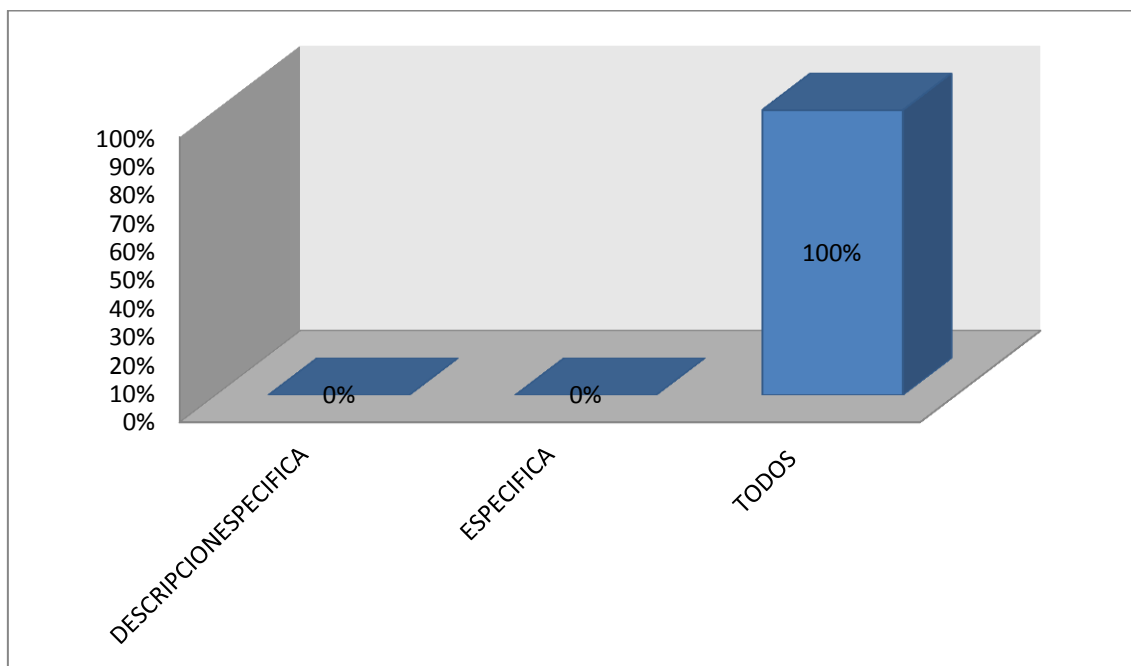
FUENTE: Investigación de campo realizado en Departamentos de Recursos Humanos de empresas de la ciudad capital en el mes de Agosto 2012.

INTERPRETACION:

El total de gerentes encuestados contestó afirmativamente, dando como resultado el 100% lo que quiere decir que tanto la especificación como la descripción son importantes conocer debido que en esos rubros en donde se dan a conocer las características personales que debe poseer el postulante así como las tareas que en él se desarrollan, ya contando con esta información la Administración de Recursos Humanos se ayudara para planificar, organizar y desarrollar las actividades que requiera la dinámica organizacional.

PREGUNTA NO. 2

¿Qué aspectos del perfil de puestos, considera usted importantes y que ayudan al trabajo del Departamento de Recursos Humanos?



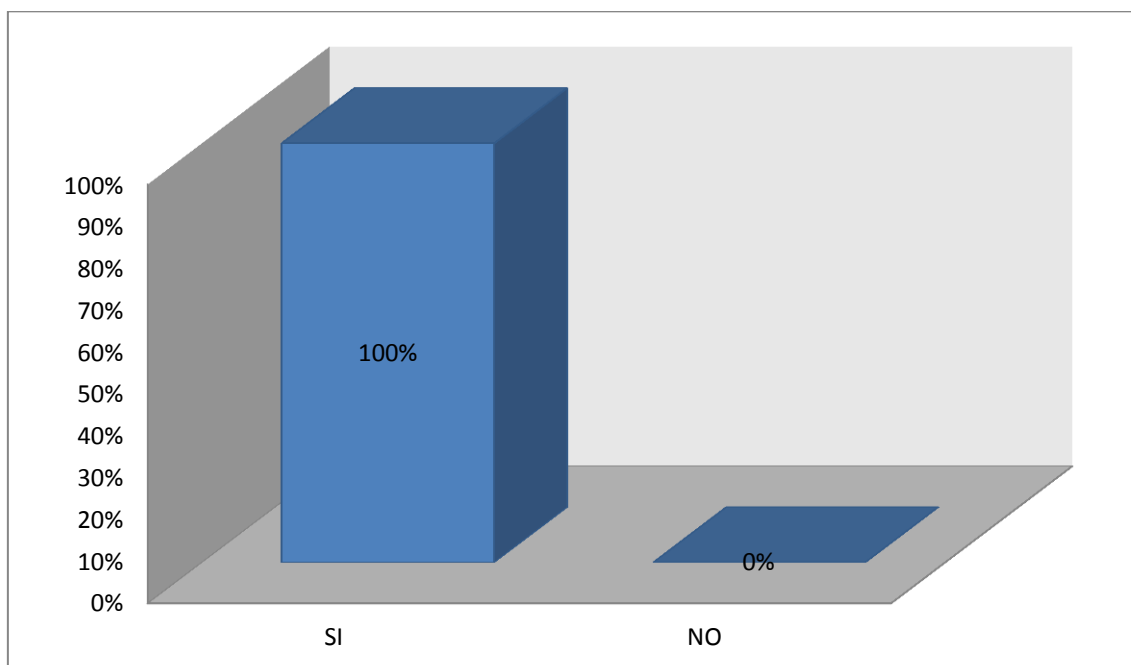
FUENTE: Investigación de campo realizado en Departamentos de Recursos Humanos de empresas de la ciudad capital en el mes de Agosto 2012.

INTERPRETACION:

El total de gerentes 100% entrevistados manifestó que tanto la descripción como la especificación del puesto, para que las actividades se desarrollen el Departamento de Recursos Humanos se enfoquen a mejorar y optimizar la relación puesto-trabajador, así como para seleccionar personal que tenga las características mínimas del puesto para desempeñarse con mejor interés.

PREGUNTA NO. 3

¿Cree usted que existe relación del Análisis de Puestos y la información que éste proporciona con las funciones que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos?



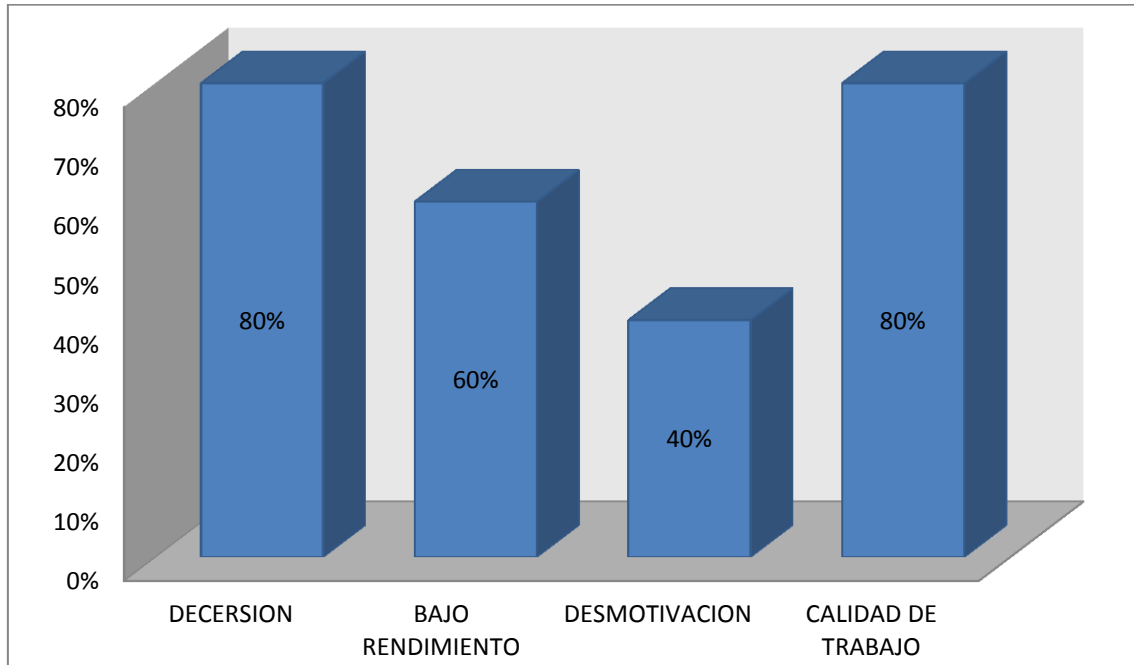
FUENTE: Investigación de campo realizado en el Departamento de Recursos Humanos de empresas de la ciudad capital de Guatemala en el mes de Agosto 2012.

INTERPRETACION:

El total de gerentes del Departamento de Recursos Humanos contestó afirmativamente que si existe la relación del Análisis de Puestos y la información que proporciona, con las funciones que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos dando como resultado 100% que el de los entrevistados esta de acuerdo en que para desarrollar las actividades o fines del Departamento de Recursos Humanos debe de tener como piedra de apoyo lo que ha quedado plasmado en el manual de puesto, de la información que se obtuvo del estudio de cada uno de los puesto de la organización.

PREGUNTA NO. 4

¿Qué problemas enfrentaría una empresa sino cuenta con un estudio preciso de los puestos?



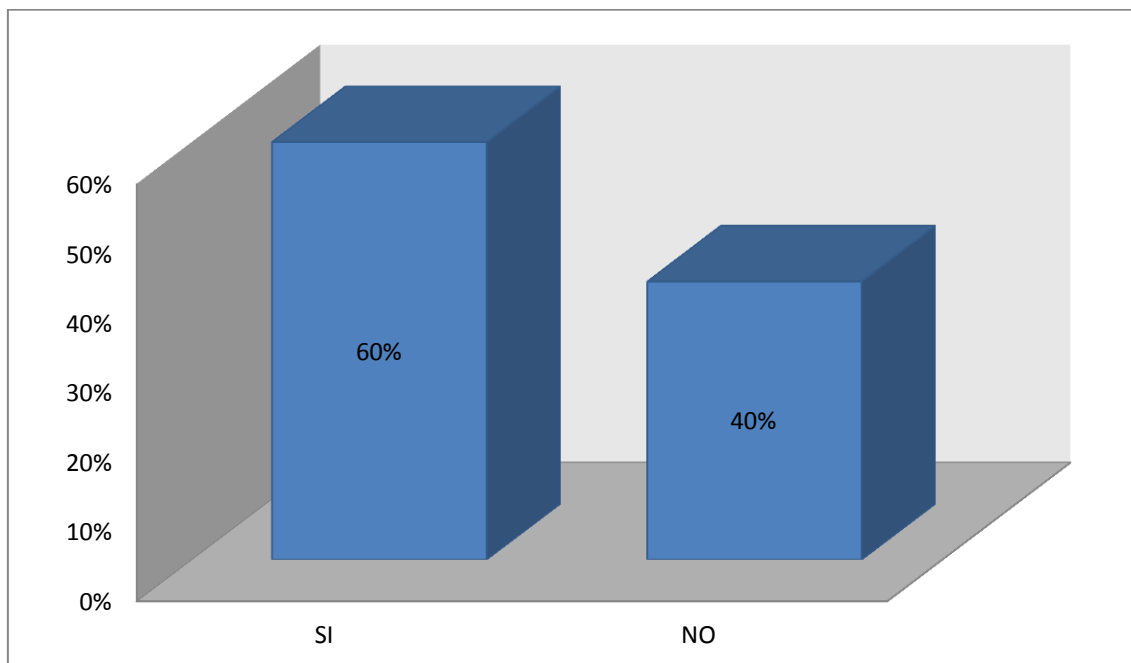
FUENTE: Investigación de campo realizada en el Departamento de Recursos Humanos de empresas de la ciudad capital de Guatemala en el mes de Agosto 2012.

INTERPRETACION:

El 80 % de la población entrevistada contestó que la deserción de personal, es un problema que se enfrenta por no conocer o tener un estudio preciso de los puestos. El 60 % dijo que el bajo rendimiento es un problema latente en la empresa es otro de los problemas que se enfrenta. El 40 % dijo que la Desmotivación es un factor que enfrenta la empresa y el 80% de los entrevistados dijo que la Calidad de trabajo se ha visto reflejada en la empresa, pues enfrentan problemas para conocer el puesto preciso a desempeñar. Tanto la deserción como la baja en calidad de trabajo, son los dos factores que menciona la mayoría de especialistas entrevistados, sin obviar, por supuesto los otros renglones mencionados.

PREGUNTA NO. 5

¿Cree usted que las empresas puedan dirigir las tareas del personal, sin contar con un manual de puestos?



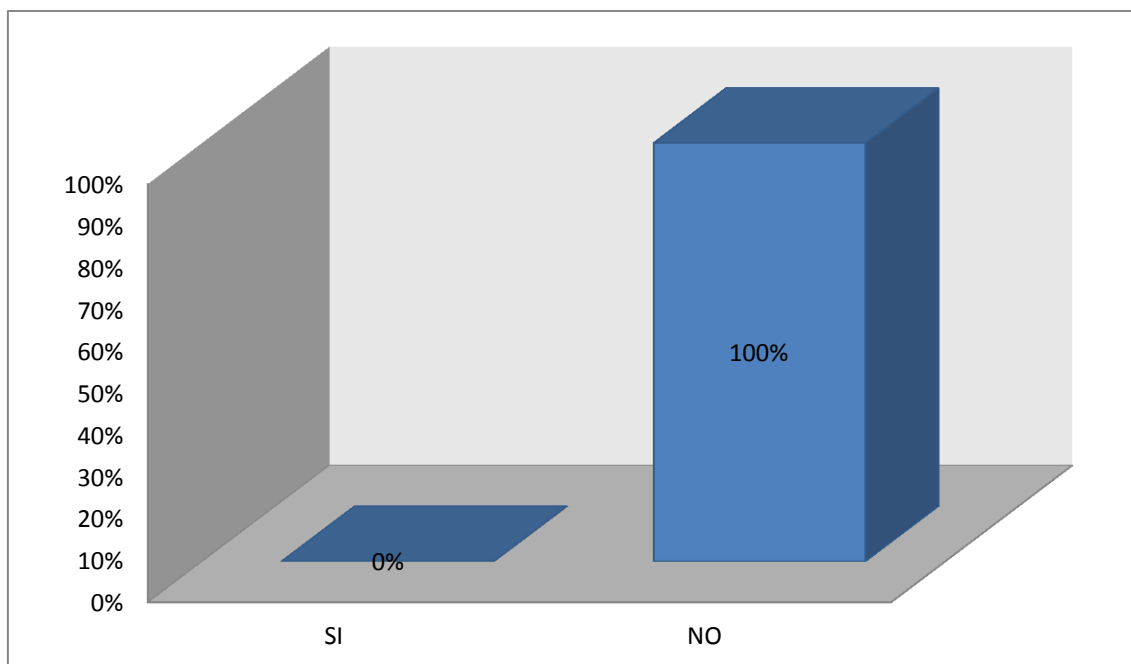
FUENTE: Investigación de campo realizada en el Departamento de Recursos Humanos de empresas de la ciudad capital de Guatemala en el mes de Agosto 2012.

INTERPRETACION:

El 60 % de gerentes entrevistados contestó que SI se puede dirigir las tareas del personal sin contar con un manual de puestos, pero que esto se hará en forma específica, no científica ni técnica, lo cual provocará enfrentar mis problemas en el manejo de personal coadyutoría una mayor deserción de personal, pues este se contrataría sin bases sólidas y haciendo gala del refrán popular “a ojo de buen cubero”. Ahora bien el 40% de entrevistados manifestó que no es posible dirigir las tareas del personal si no hay una base de apoyo como lo es el manual de puestos.

PREGUNTA NO. 6

¿El puesto de presidente de una empresa es, por naturaleza, más amplio que el de un obrero de la fábrica; la descripción del puesto de presidente será menos necesaria?



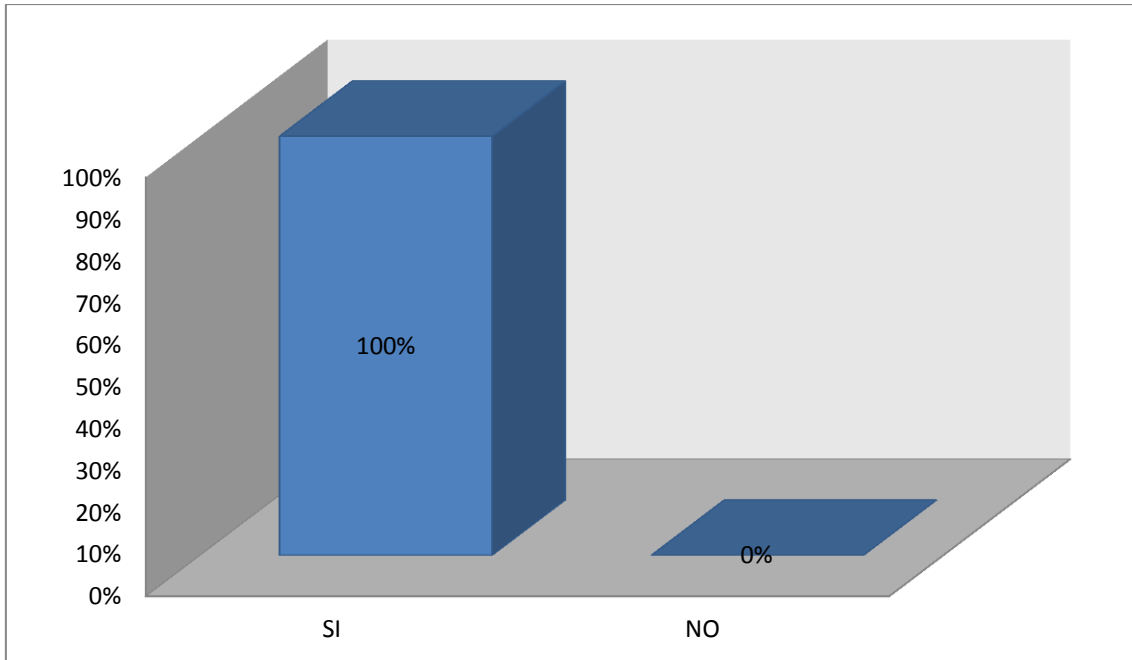
FUENTE: Investigación de campo realizada en el Departamento de Recursos Humanos de empresas de la ciudad capital de Guatemala en el mes de Agosto 2012.

INTERPRETACION:

En el cuestionario aplicado a gerentes del Departamento de Recursos Humanos contestaron que NO es más necesario el puesto del presidente de una empresa que el de un obrero de fábrica, por lo que nos da el 100%. Con ello se colige que cada puesto en las empresas tiene su propia responsabilidad, porque, tanto como el otro, si no funciona, no funciona todo. O es valido como ejemplo, citar la dinámica de un vehículo: “El motor esta en perfectas condiciones, tiene gasolina, aceite y todo lo demás, pero las llantas están pinchadas, por eso tan sencillo, no camina. En las empresas, es la mínima situación.

PREGUNTA NO. 7

¿Cree usted que para desarrollar las actividades del Departamento de Recursos Humanos es necesario tomar en cuenta lo que dice el perfil del puesto?



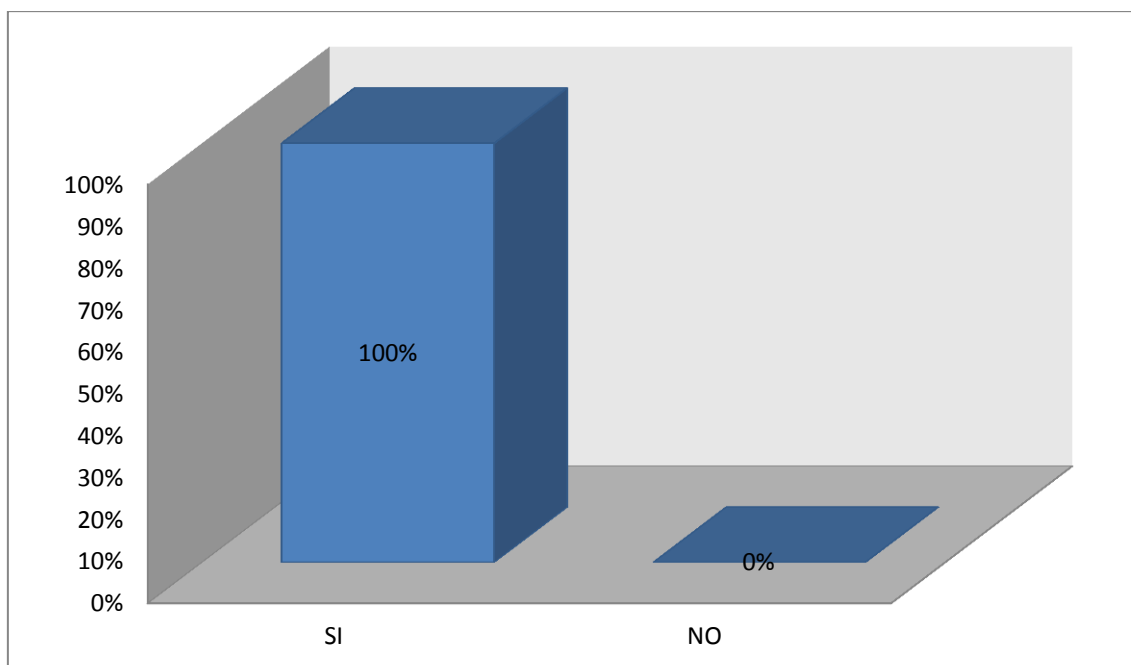
FUENTE: Investigación de campo realizada en el Departamento de Recursos Humanos de empresas de la ciudad capital de Guatemala en el mes de Agosto 2012.

INTERPRETACION:

El total de los gerentes encuestados contestó que para desarrollar las actividades del Departamento de Recursos Humanos es necesario tomando en cuenta lo que dice el perfil del puesto, ya que en él se apuntan las características tanto personales (que debe poseer el postulante), como las tareas y obligaciones que se requiere en el puesto.

PREGUNTA NO. 8

¿Para reclutar y seleccionar personal es indispensable poseer y estudiar el perfil del puesto?



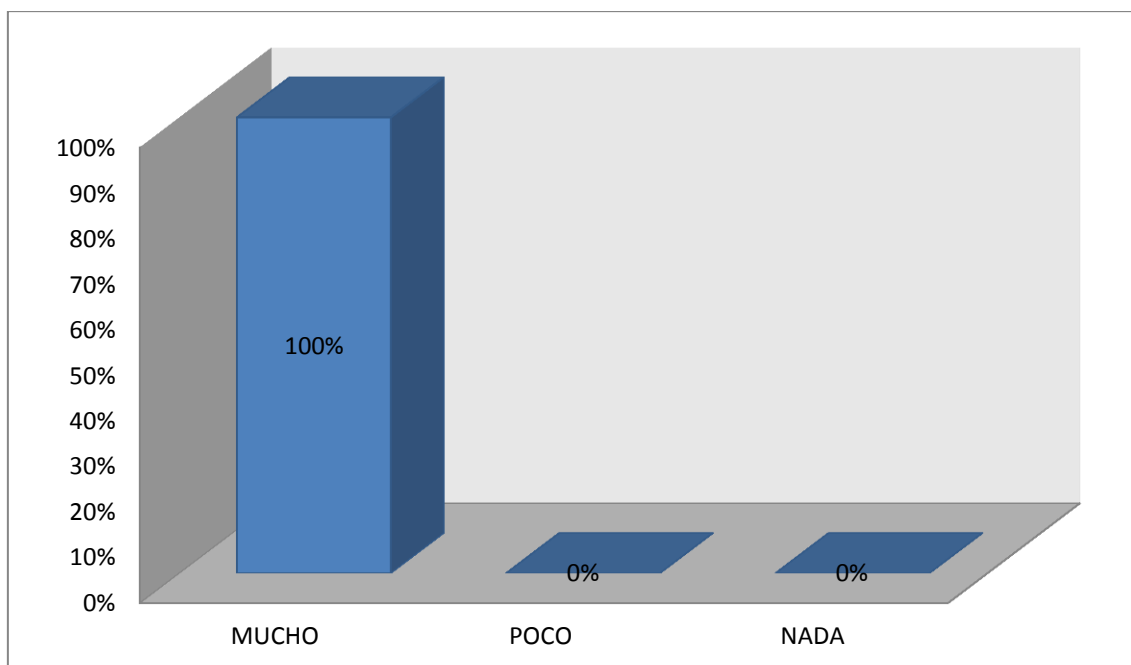
FUENTE: Investigación de campo realizada en el Departamento de Recursos Humanos de empresas de la ciudad capital de Guatemala en el mes de Agosto 2012.

INTERPRETACION:

El 100% de la población entrevistada contestó que SI es indispensable poseer y estudiar el perfil del puesto para reclutar y seleccionar personal en una empresa, porque como se ha afirmado anteriormente, en este se apuntan los requisitos tanto personales como de tareas, lo que hace el tener que buscar bajo bases mas técnicas el Recurso Humano para cada puesto

PREGUNTA NO. 9

¿Para realizar un programa de inducción, cree usted que es necesario conocer el perfil del puesto?



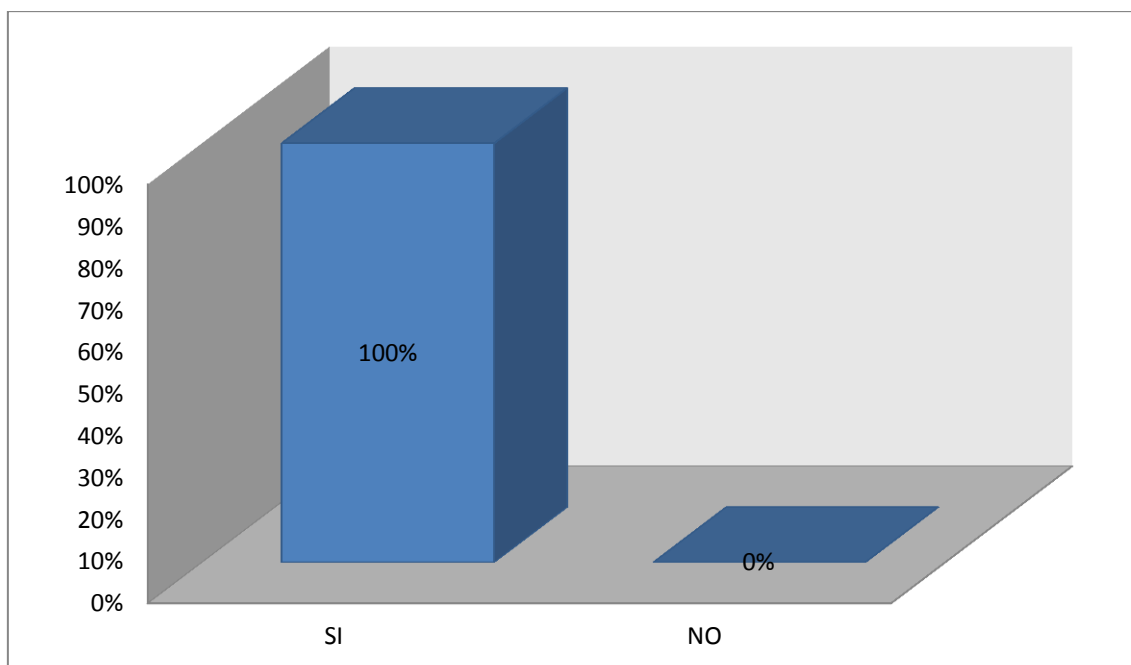
FUENTE: Investigación de campo realizada en el Departamento de Recursos Humanos de empresas de la ciudad capital de Guatemala en el mes de Agosto 2012.

INTERPRETACION:

En la encuesta realizada a gerentes del Departamento de Recursos Humanos respondió que es muy necesario conocer el perfil del puesto para realizar un programa de inducción, dando como resultado un 100%.

PREGUNTA NO. 10

¿Cree usted que para desarrollar la política salarial es necesario, dentro de otras cosas, conocer que dice el perfil de puestos?



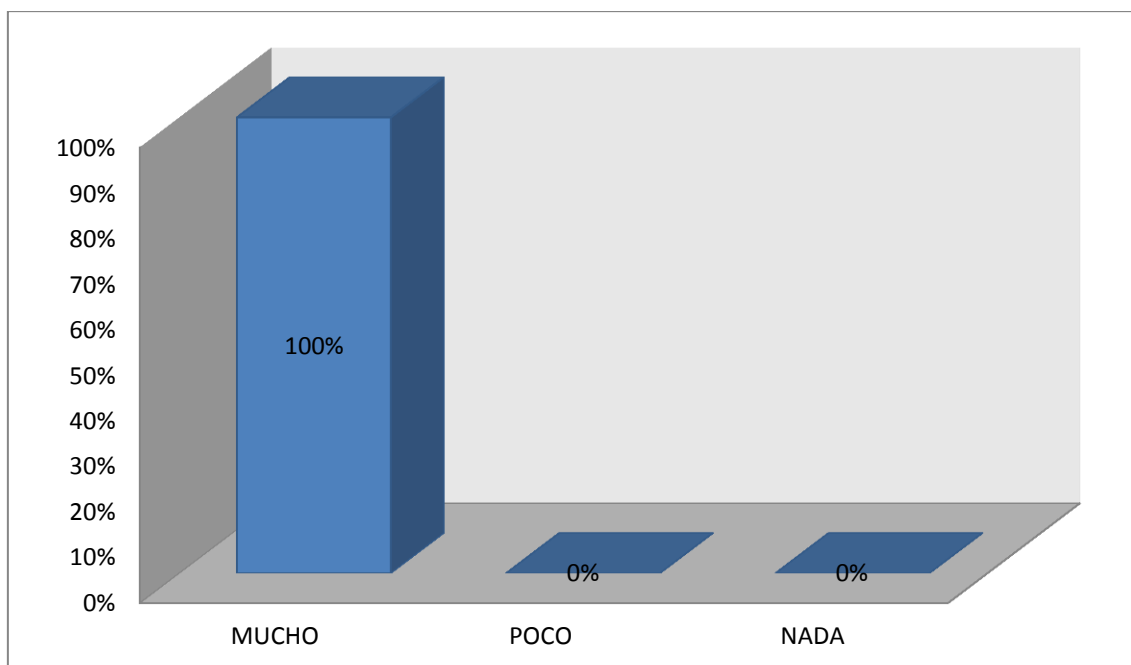
FUENTE: Investigación de campo realizada en el Departamento de Recursos Humanos de empresas de la ciudad capital de Guatemala en el mes de Agosto 2012.

INTERPRETACION:

El total de gerentes de Recursos Humanos entrevistados (100%) respondió que SI es necesario conocer lo que dice el perfil de puestos, obteniendo del Análisis de Puestos, para desarrollar las políticas salariales de la empresa. En ese perfil se menciona cual es lo menos que se debe de devengar en ese puesto y cual es lo máximo para ser pagado.

PREGUNTA NO. 11

¿Qué importancia le da usted al análisis de puestos para el desarrollo de las actividades del Departamento de Recursos Humanos?



FUENTE: Investigación de campo realizada en el Departamento de Recursos Humanos de empresas de la ciudad capital de Guatemala en el mes de Agosto 2012.

INTERPRETACION:

El total de gerentes del Departamento de Recursos Humanos de cada una de las empresas que representan, respondió que es mucha la importancia que se le debe de dar al Análisis de Puestos para poder desarrollar las actividades de dicho departamento, por lo cual se obtuvo el 100% como resultado positivo para la investigación realizada.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES:

- ✓ El trabajo de campo demuestra que si tiene relación la información que proporciona el Análisis de Puestos con las funciones que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos por lo se acepta la hipótesis planteada en esta investigación.

- ✓ Afirman los especialistas que por no contar con un estudio preciso de los puestos, se llega a tener problemas en el índice de deserción. La calidad de trabajo y en el bajo rendimiento de los trabajadores lo que provoca desmotivación en el puesto de trabajo.

- ✓ Se llego a la conclusión que para algunos gerentes del Departamento de Recursos Humanos, si se pudiera dirigir las tareas del personal, pero de manera empirica sin contar con un manual de puestos, lo cual provoca que se cometan errores en forma más constante.

- ✓ Se concluye que es tan importante dentro del engranaje de la organización, el puesto de operario, por sus funciones, como la del presidente de la empresa por su responsabilidad.

- ✓ Se concluye de acuerdo a la información que proporcionaron los gerentes del Departamento de Recursos Humanos entrevistados, que sin un manual de puestos, no es posible reclutar ni seleccionar personal, pues sin ello no se cuenta con un estudio claro y técnico que proporcione las características que deben poseer los postulantes a un puesto.

4.2 RECOMENDACIONES:

- ✓ Se recomienda a los gerentes de los Departamentos de Recursos Humanos que para desarrollar sus actividades toman en cuenta los perfiles de puestos que indica el Análisis de Puestos y con ello alcanzar los objetivos trazados por la empresa.
- ✓ Para que los trabajadores no caigan en desmotivación, deserción, rotación de puestos es necesario tomar en cuenta la información que proporciona el Análisis de Puestos y con ello poder ejecutar las tareas en el Departamentos de Recursos Humanos.
- ✓ Los gerentes del Departamentos de Recursos Humanos entrevistados recomiendan tener siempre en la empresa un manual de puestos, que deviene del Análisis de Puestos, para desarrollar las tareas de forma más eficiente.
- ✓ Según los expuestos por los gerentes del Departamentos de Recursos Humanos acerca del manual de puestos se debe tener un estudio preciso que ayude a hacer el proceso de selección y reclutamiento de personal y que este proporcione la respuesta esperada.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Trilles, México 2000. Págs. 426.

Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial, Mc Graw –Hill, octava edición, México 2007. Págs. 500.

Dessler, Gary, Administración de Personal, Octava edición, Pearson Educación, México 2001. Págs. 728.

Howell, William. Psicología Industrial y Organizacional, Editorial el Manual Moderno, S.A. Primera Edición, México 1979. Págs. 398.

Ivancevich, John M. “Administración de Recursos Humanos”, Novena Edición, Mc Graw –Hill, México 2002, págs. 665.

Landy, Frank. Psicología Industrial, Editorial Mc Graw –Hill, Primera Edición, México 2005, págs. 630.

Maristrany, Jaime. “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Prentice, Primera Edición, Buenos Aires 2000, págs. 349.

Schültz, Duane. Psicología Industrial, Editorial Mc Graw –Hill, Primera Edición, México 1991, págs. 456.

Sherman, Arthur. “Administración de Recursos Humanos”, Editorial, Grupo Editorial Iberoamericano, México 1995, págs. 645.

Werther, William. “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Quinta Edición, Mc Graw –Hill, México 2002, págs. 582.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Investigación:

“La Relación del análisis de puestos con las funciones de la Administración de Recursos Humanos”

Investigadora: Mirna Liliana García Montoya

Esta investigación servirá para recabar información acerca de la Relación de las tareas que realiza el Departamento de Recursos Humanos con la información que proporcione el análisis de puestos.

Nombre de la institución: _____

Cargo que desempeña en el departamento de Recursos Humanos:

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con el que hacer del Departamento de Recursos Humanos. Se le pide que las responda de acuerdo a su conocimiento y experiencia.

- 1) ¿considera usted importante conocer la descripción y especificaciones del puesto para desarrollar las actividades del Departamento de Recursos Humanos?
- a. Si
 - b. No

A B

--	--

- 2) ¿Qué aspectos considera del perfil de puestos considera usted importantes y que ayudan al trabajo del Departamento de Recursos Humanos?
- a. Descripción específica del puesto
 - b. Especificación del puesto
 - c. Todos

A B C

--	--	--

- 3) ¿Cree usted que existe relación del análisis de puestos y la información que este proporciona con las funciones que desarrolla la Administración de Recursos Humanos?
- a. Si
 - b. No

A B

--	--

- 4) ¿Qué problemas enfrentaría una empresa sino cuenta con un estudio preciso de los puestos?
- a. Deserción
 - b. Bajo rendimiento
 - c. Desmotivación
 - d. Calidad de trabajo

A	B	C	D

- 5) ¿Cree usted que las empresas puedan dirigir las tareas del personal, sin contar con un manual de puestos?
- a. Si
 - b. No

A	B

- 6) ¿El puesto de presidente de una empresa es, por naturaleza, más amplio que el de un obrero de la fábrica; la descripción del puesto de presidente será menos necesaria?
- a. Si
 - b. No

A	B

- 7) ¿Cree usted que para desarrollar las actividades del Departamento de Recursos Humanos es necesario tomar en cuenta lo que dice el perfil del puesto?
- a. Si
 - b. No

A	B

- 8) ¿Para reclutar y seleccionar personal es indispensable poseer y estudiar el perfil del puesto?
- a. Si
 - b. No

A	B

- 9) ¿Para realizar un programa de inducción, cree usted que es necesario conocer el perfil del puesto?
- a. Mucho
 - b. Poco
 - c. Nada

A	B	C

- 10) ¿Cree usted que para desarrollar la política salarial es necesario, dentro de otras cosas, conocer que dice el perfil de puestos?
- a. Si
 - b. No

A	B

- 11) ¿Qué importancia le da usted al análisis de puestos para el desarrollo de las actividades del Departamento de Recursos Humanos?
- a. Mucho
 - b. Poco
 - c. Nada

A	B	C

GLOSARIO

Administración: Acción de administrar, ciencia del gobierno de un estado. Es regir, ejercer, suministrar, aplicar, hacerlo en bienes ajenos.

Administración De Recursos Humanos: (ARH) practicas tales como reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos con la finalidad de alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

Análisis: Es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios y elementos de éste.

Análisis de Puestos: Proceso utilizado por los Psicólogos para desarrollar la comprensión de un puesto mediante la identificación de las obligaciones y las competencias requeridas para ejecutarlo.- Método para determinar las tareas importantes de un puesto y atributos humanos necesarios para desempeñar tales tareas.

Capacitación: Adquisición sistemática de habilidades, conceptos o actitudes que da como resultado la mejora en el desempeño en otro escenario.

Comunicación: Es el proceso de transmitir ideas mediante el canal oral, escrito o mímico.

Descripción: Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en una organización.

Desarrollo: Hacer que crezca y llegue a su perfección la complejidad de un organismo, es satisfacer las necesidades intelectuales o morales del ser humano en su evolución.

Diseño: Diseñar, dibujar, describir con palabras o hechos.

Efectividad: Evaluación de los resultados del desempeño, controlado por factores que van mas allá de las secciones de un individuo.

Evaluación: Evaluar, desarrollo de las cosas o de los organismo, por medio del cual pasan gradualmente de un estado a otro.

Especificación: Acción y efecto de especificar, confección de una obra nueva usando en todo o en parte materia ajena, fijar o determinar de un modo preciso.

Entrevista: Encuentro programado o convenido entre dos o mas personas para tratar de un asunto, informar al público, etc.

Fenómeno: Toda apariencia o manifestación, tanto del orden material como del espíritu, cosa extraordinaria y sorprendente.

Herramienta: Cualquier instrumento utilizado de manera manual o por máquinas.

Inducción: Modo de razonar que consiste en sacar de los hechos particulares una conclusión general.

Investigación: Hacer diligencias para descubrir una cosa.- estudiar o trabajar para hacer descubrimientos científicos de cosas desconocidas.

Método: Procedimiento para alcanzar un fin, educar, enseñar de forma analítica y sistemática.

Motivación: Factor Psicológico consciente o no, que predispone al individuo para realizar ciertas acciones o para tender ciertos fines.

Organización: Manera de estar organizado, disposición, arreglo, orden, conjunto de oficinas o dependencias.

Programa: Bando o aviso publico, previa declaración de lo que se piensa hacer, en un curso, materia o discurso. Lista detallada de las distintas partes de un programa.

Puesto: Se basa en las nociones de tareas, obligación y función. El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona. Puesto constituye una unidad de la organización y consiste de un conjunto y responsabilidades.

Recurso: Medio al que se recurre para algo, volver a un lugar donde se salió. Memorial, apelación, petición por escrito.

Reclutamiento: Hacer un listado de personas que optan a un puesto de trabajo, estudio, etc. Formar en un conjunto voluntariamente a un trabajo.

Selección: Es la forma de elegir a la persona idónea para un puesto y se hace mediante una entrevista, pruebas, revisión de antecedentes y exámenes médicos, se hace en base a una técnica usada para entrevistar a los candidatos para un trabajo.