



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

LA IMPORTANCIA DE
LA DESCRIPCION DE PUESTOS ACTUALIZADA
PARA LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL
EN LA ORGANIZACION.

"GABRIELA DEL ROCIO CASTRO GUTIERREZ"

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

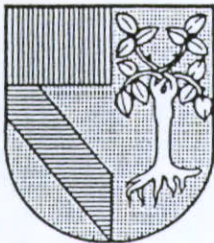
Zapopan, Jal., JUNIO de 1993



46357

CLASIF: TE ARI 1993 CAS
ADQUIS: 46357 ; 1
FECHA: 22-5-02
DONATIVO DE 75 h. ; 21cm.

1. Recursos Industriales.
2. Análisis Ocupacional.
3. Descripción del trabajo.
4. Comunicación en Administración de personal.
5. Tesis y disertaciones académicas.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

LA IMPORTANCIA DE
LA DESCRIPCION DE PUESTOS ACTUALIZADA
PARA LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL
EN LA ORGANIZACION.

"GABRIELA DEL ROCIO CASTRO GUTIERREZ"

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal., JUNIO de 1993.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 627-13-31, 627-12-09 Y 627-19-86.

DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

C. Sr.(ita). GRABRIELA DEL ROCIO CASTRO GUTIERREZ.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa

titulado LA IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS ACTUALIZADA PARA LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACION. presentado por Usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H.jurado de Examen Profesional, por lo que deberá entregar DIEZ ejemplares como parte de su expediente al solicitar su exámen.

A T E N T A M E N T E
EL PRESIDENTE DE LA COMISION

LIC. LUIS ANTONIO SANCHEZ IBARROLA

Zapopan Jal., a DICIEMBRE de 1993

Zapopan, Jal., a 17 de mayo de 1993

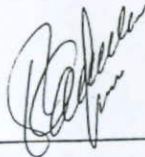
Attn. Comisión de Exámenes Profesionales

P R E S E N T E

Por medio de la presente hago constar que la Tesis denominada "LA IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS ACTUALIZADA PARA LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACION" elaborada por la Srita. Gabriela del Rocio Castro Gutiérrez para obtener el título de Lic. en Administración y Relaciones Industriales ha sido revisada y aprobada.

Sin más por el momento y expidiendo la presente para los fines que a ella convengan, me despido quedando a sus ordenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E



Lic. L. Roberto Arellano Laredo

D E D I C A T O R I A

A DIOS Y NUESTRA MADRE
MARIA, POR HABERME DADO
OTRA OPORTUNIDAD EN LA
VIDA.

A MIS PADRES, POR LA
OPORTUNIDAD, CONFIANZA
Y APOYO QUE SIEMPRE ME
HAN BRINDARON.

A TODOS MIS MAESTROS Y
AMIGOS QUE ESTUVIERON
CONMIGO INCONDICIONALMENTE
CUANDO LOS NECESITABA.

INDICE

	Página
INTRODUCCION.....	6
I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION.....	7
A. Organizaciones.....	9
1. Objetivos Organizacionales.....	9
2. Políticas Organizacionales.....	11
B. Recursos Humanos en la Organización.....	13
1. Aspectos Sociales de la Conducta Humana.....	14
2. Sentimientos y Emociones.....	15
2.1. Motivación del Personal en la Organiza - ción.....	16
3. Implicación de los Recursos Humanos en la in - dustria.....	17
II. ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE RECLU- TAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.....	19
A. Diferentes Conceptos de la Función del Departam - ento de Reclutamiento y Selección de personal...	19
1. Reclutamiento del Personal.....	20
2. Selección del Personal.....	24
3. Contratación del Personal.....	27
B. El Nuevo Empleado.....	29
1. La Inducción.....	30
2. El Seguimiento.....	33

C. Problemas de Adaptación de Personal.....	35
D. La Función de las Relaciones Laborales.....	37
E. El Papel de la Dirección del Personal.....	38
III. LA IMPORTANCIA CONFERIDA AL ANALISIS Y DESCRIPCION	
DE PUESTO.....	40
A. Análisis de puestos.....	42
1. Técnicas del Análisis de Puestos.....	43
B. Descripción de Puestos.....	48
1. Qué son las descripciones de puestos.....	48
1.1. Ventajas.....	49
1.2. Desventajas.....	50
C. Tipos de Descripciones de Puestos.....	51
1. Descripción de Puestos Genérica.....	51
2. Descripción de Puestos Específicas.....	52
D. Elementos que contiene la Descripción de Puestos.	54
E. Redacción de las Descripciones de Puestos.....	57
IV. INFORMACION GENERAL DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.....	60
A. Justificación.....	60
B. Objetivos.....	62
C. Metodología.....	63
V. ESTABILIDAD DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACION.....	64
A. Resultados de la Investigación.....	64
1. Empresas Participantes.....	64
2. Información General.....	65
3. Información de Rotación de Personal.....	68
4. Información de Ausentismo de Personal.....	69
5. Aplicaciones de la Descripción de Puesto.....	70

VI. CONCLUSIONES..... 72

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

I N T R O D U C I O N

Actualmente se ha estado dando un numero de sucesos muy trascendentes en nuestro país que lo afectan como tal y sobre todo a una ciudad, sea cual fuere ésta, en particular hablamos de Guadalajara; Estos sucesos repercuten en la economía del país y en particular en la de las empresas mexicanas.

Lo anterior se ve más agravado por la misma problemática natural de las empresas como las ventas, proveedores, personal, accidente, etc., sin embargo hay un problema que es el que más afecta a las empresas y es la Rotación del Personal en la misma.

Las causas de la Rotación de Personal en las empresas es algo que no se puede controlar, sin embargo es necesario saber qué factores son los que contribuyen a que se dé el fenómeno, de ésta manera se podrá implantar medidas correctivas.

Esta investigación tiene por objeto determinar cuál es la trascendencia o importancia de la Descripción de Puesto en las empresas para determinar la influencia que tiene sobre la estabilidad del personal en la misma.

I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION Y RECURSOS
HUMANOS EN LA ORGANIZACION.

El origen de la Administración es tan antiguo y ha tenido tantos precursores con diferentes ideologías, que sería tema de otra investigación. Por lo tanto se tomará una idea en general de las funciones administrativas.

Para su mejor manejo se dividirán en funciones administrativas Primarias y funciones administrativas secundarias.

a) *Funciones Administrativas Primarias:* Son cinco funciones que son básicas en la Administración;

Planeación;
Organización;
Integración;
Dirección y
Control.

Planeación.- Es decidir con anticipación qué hacer?, cómo hacerlo?, cuándo hacerlo?, quién debe hacerlo? y dónde hacerlo?. Se podría decir que es el salvavidas administrativo cuando sabemos donde nos encontramos y a donde queremos llegar, pero no sabemos cómo. Para la planeación se requiere que se determinen conscientemente los cursos de acción y que las

decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones, racional e intelectualmente elaboradas.

Organización.- Es el desempeño de un papel que cumple cada persona, cada cosa, en un proyecto determinado y en un momento específico.

Integración.- Es cubrir y mantener cubiertos todos y cada uno de los pasos y acciones en un plan determinado.

Dirección.- Se trata de la influencia que se tiene en las personas, para motivarlas al logro de objetivos, implica motivación, comunicación y estilos de liderazgo.

Control.- Es el seguimiento guiado de un plan, tanto de actividades como de las funciones del personal que interviene.

b) *Funciones Administrativas Secundarias*(1): Además de las cinco funciones principales, existen otras que aunque algunos estudios no las contemplan, hay otros que si les han dado la debida importancia que merecen dentro de la Organización:

- * Cubrir Vacantes de Ejecutivos(1),
- * Representación y Negociación en la Empresa (interna y Externamente).

(1) MINER John B. "El Proceso Administrativo", Tr.
OTAROLA Bay, Germán, 3a ed. Ed. CECSA, 1982, p.78

Estas tres anteriores, aunque se empieza a nivel ejecutivo, en la actualidad se manejan a nivel de toda la organización.

Veamos entonces a las organizaciones.

A. Organizaciones.

Para conjuntar ideas de lo que es la organización, se podría partir de que es la combinación de esfuerzos individuales en la obtención de objetivos Organizacionales(2)/3/. Se caracterizan las Organizaciones por una serie de especificaciones de tarea o división del trabajo en la que existen centros de poder o autoridad, aquí se van a estar dirigiendo y encauzando los esfuerzos de todos los que participan dentro de la Organización.

1. Objetivos Organizacionales.

Los Objetivos Organizacionales son todos aquellos fines o metas que persiguen todas las actividades de la Organización. Estos objetivos se definen principalmente en base a las políticas establecidas en la constitución de la misma.

Los objetivos de acuerdo a su importancia, tienden a formar una jerarquía, se pudieran establecer siete niveles básicos:

(2) Idem p.23

/3/ Mayor Explicación en el tema de Objetivos Org.

- 1.- Propósito Socioeconómico;
- 2.- Misión;
- 3.- Objetivos Generales de la Organización;
- 4.- Objetivos Generales más específicos;
- 5.- Objetivos de División;
- 6.- Objetivos de Unidad y Departamentales;
- 7.- Objetivos Individuales:
 - Desempeño
 - Objetivos de Desarrollo Personal.

Se tiene que tener cuidado en que los Objetivos establecidos sean factibles de alcanzar, o sea, deben de estar dentro de un limite razonable. Así mismo debe de existir unidad de medida para una mejor administración de los resultados obtenidos en la vida organizacional. Sin embargo se debe de tener precaución en el establecimiento de objetivos, ya que se requiere que estén bien especificados para evitar la confusión de los mismos, de esta manera no existirá el error de que la unión de una cantidad considerable de objetivos, se referirán a uno solo bien hecho, de esta forma se evitará posteriormente la duplicidad de funciones en el logro de los mismos.

No se debe de olvidar que cada puesto tiene sus propios objetivos específicos para lograr los generales/4/.

2. Políticas Organizacionales.

Las políticas son lineamientos a seguir para la toma de decisiones en una empresa u organización. Reflejan un (os) objetivo (s) organizacional (es) y su función, es dirigir a todos los miembros de la Organización a el logro de dicho objetivo, cuando se necesite resolver una situación que requiere de cierto juicio o albedrío; de esta manera siempre se seguirá una misma ideología en todos los niveles de la organización, aún cuando personas de diferentes niveles jerárquicos, se enfrenten a situaciones similares; esto es, aún cuando sus funciones sean diferentes, las respuestas a problemas se encausarán de forma similar.

Las políticas Organizacionales se presentan de dos formas:

a) Expresas.

Son las que se encuentran contenidas en un manual de organización interno, organigrama o libro cuya finalidad es para el conocimiento de sus políticas. De ésta forma proporcionan información a los tomadores de decisiones y les ayudan a seleccionar entre diversas alternativas.

/4/ Entendamos por Específicos; los objetivos buscados en cada puesto. y por Generales; el conjunto de especificos para lograr los objetivos de la Organización.

b) Implícitas.

Este tipo de políticas no se encuentran impresas en ninguna parte, simplemente se dan a conocer verbalmente, es decir, por rumor o comentarios directos. Son implícitas simplemente por que nadie se preocupó de establecerlas en algún documento formal.

El tipo "b" se da comúnmente en organizaciones bastantes pequeñas, en donde no existen el tipo de documentos como en la de tipo "a", y basta observar a los superiores, para saber cómo actuar o qué tipo de comportamiento seguir.

B. Recursos Humanos en la Organización.

Siempre se ha sabido que las organizaciones con éxito, lo han logrado gracias a la combinación eficaz y eficiente de recursos humanos que permiten el logro de los objetivos fijados dentro de la misma.

Se podría debatir lo anterior argumentando que todos los recursos son necesarios para el éxito, sin embargo se debe reconocer, como ya lo hacen muchos autores y empresarios, que el elemento humano constituye la parte fundamental de los recursos de toda organización. La forma en que una organización obtenga, mantenga y mejore sus recursos humanos, es lo que va a determinar su éxito o su fracaso.

Es de gran importancia que cualquier empresa, sea cual sea su tipo o giro, tenga un departamento de Recursos Humanos o de Relaciones Industriales con un buen programa de planeación de recursos humanos y que actúe a la par con otros departamentos, sobre todo con el departamento de Administración, ya que sólo se piensa en los departamentos de Recursos Humanos, cuando existe una necesidad de personal o cuando existe una excesiva rotación de personal en la organización, sin embargo también el departamento de Recursos Humanos tiene la función de administrar su personal así como de proveerse de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la organización en un tiempo mínimo.

1. Aspectos Sociales en la Conducta Humana.

El individuo en un intento de hallar la propia satisfacción dentro de un ambiente determinado, se encamina a desplegar un esquema de conductas que representan su esfuerzo por sostener sus relaciones interpersonales. Desarrolla ideas determinadas de sí mismo y de los demás, demuestra una determinada forma de vivir, comer, vestir y actuar que constituye su genero de vida. Adquiere creencias, sentimientos e ideas respecto al mundo que lo rodea, su valor moral, etc. Pero siempre todo lo anterior va a ir encaminado a obtener satisfacción y desecha lo que no se la da o lo que le provoca inseguridad. Esto constituye la obtención de sus necesidades psicológicas y fisiológicas básicas en términos sociales. Naturalmente todo lo anterior ejerce sobre la persona una influencia extraordinaria sobre el esquema de conducta que despliega.

Es por esto que la persona que ingresa o labora en una organización, busca en ella ciertos aspectos que necesita de acuerdo a sus necesidades y costumbres que ya ha ido adquiriendo en su vida y aunque existe el sistema de adaptación del individuo, se busca la estabilidad en un determinado rol sobre todo si éste es alguna nueva situación en la vida del individuo. Pero no solo es el individuo el que busca la seguridad o estabilidad en un trabajo; sino que la misma

organización y en concreto el departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa, en sus funciones de Reclutamiento y Selección de personal, va a estar buscando también esa seguridad de que un individuo tenga ciertas características personales, mentales, físicas, etc. para saber que es la persona que está mas de acuerdo a lo que se busca. Tiene que tener cierta ideología, valores, cultura, personalidad, etc. para que armonice en el ambiente organizacional de la misma.

2. Sentimientos y Emociones.

Si tomamos en cuenta lo anterior nos daremos cuenta de que los esquemas administrativos y de organización, dependen básicamente de los objetivos de la empresa; pero la adaptación de los individuos no la pueden determinar los objetivos sino que obedecen a intereses personales y sociales de cada uno, su actitud hacia la vida y hacia el trabajo y su comportamiento general. No es posible comprender lo anterior sin entender primero la naturaleza de los Sentimientos y las Emociones que surgen de las relaciones humanas.

Los Sentimientos son propiamente las sensaciones de una persona en el actuar de las relaciones interpersonales. De manera que en la organización es lo que va a determinar las ambiciones de triunfo, reclamaciones a los jefes, creatividad y cooperación para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

2.1. Motivación del Personal en la Organización.

Para centrar la idea de lo que es motivación; utilizaremos la siguiente definición:

La Motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación(5).

El departamento de recursos humanos en la organización, contribuye a lograr la satisfacción de las personas que conforman la misma, de esta manera los motiva de una forma intrínseca a que en el desempeño y cumplimiento de las obligaciones, pongan todo de su parte para alcanzar los objetivos de la organización, independientemente de los sentimientos o emociones ajenos al trabajo que puedan experimentar por algún conflicto personal, - el departamento de recursos humanos no pretende despersonalizar a los individuos; sino hacerles que dejen a un lado su conflicto y posteriormente ayudarles a resolverlo, dependiendo de la situación -, Para esto se necesitan que manifiesten sus verdaderos sentimientos hacia el trabajo/6/, para que la persona pueda poner todo de su parte y de esta manera su desempeño en el trabajo no decaiga.

Existen muchos métodos y formas de motivar a las personas

(5). STEPHEN P. Robbins. "Comportamiento Organizacional" Tr. ROSAS S. Rosa Ma. 3ra. ed. ED.Prentice-Hall. pp.123.

pero es importante que se tenga por entendido que la motivación es interna a la persona, los motivadores son los externos, por lo tanto si una persona no recibe los motivadores, no se le podrá motivar de ninguna manera sea cual sea el motivador.

El que una persona acepte la motivación depende de los sentimientos que manifieste en el momento.

3. Implicación de los Recursos Humanos en la Industria.

Las organizaciones necesitan de una estructura no sólo en cuanto a la administración sino además de Relaciones Humanas/7/. Es muy fácil pensar que éstas surgen sin que se les dedique tiempo previo, esto en cierta forma es verdadero sin embargo las relaciones formales sin estructura, lo único que provocan, es entre otras cosas; los rumores, malentendidos, pérdida y manipulación de información etc. en numerosos estudios se han demostrado que la planeación de las Relaciones Humanas necesita que se le tome como algo fundamental en la organización.

La planeación consiste en que se especifique las líneas de autoridad, los canales formales e informales de comunicación, etc. Las pequeñas y medianas empresas por lo general no se

/6/. No son iguales los sentimientos hacia el trabajo que los de la vida privada de la persona.

/7/. Entendamos indistintamente Relaciones humanas y Recursos humanos.

percatan de la importancia que tienen las relaciones humanas en la organización por el hecho de que su estructura no esta adecuadamente definida como en las empresas grandes; sin embargo, es muy difícil que estas últimas no cuenten con una buena estructura de las relaciones humanas.

El área de Relaciones Humanas no es simplemente de competencia del departamento de Administración de personal; sino que también de todos los ejecutivos con personal a su cargo. El departamento es el que les da asesoría a los ejecutivos y empleados, de esta manera el desempeño y el bienestar de cada empleado dependen tanto del jefe, como del Depto. de Personal en la Organización.

La actividad de administrar los recursos humanos va implícita con el sistema mayor: La Organización. Por lo tanto, deberan evaluarse las aportaciones que hacen a la productividad de la misma, todo el personal que la conforme. El departamento como tal, puede contribuir con los empleados, los ejecutivos y la organización mediante la anticipación de problemas antes que estos surjan/8/, sin embargo, no puede hacer mucho cuando se le piden medidas reactivas en lugar de preventivas.

/8/. Se habla propiamente de la DESCRIPCION DE PUESTO.

II. ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

A. Diferentes Conceptos de la Función del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

El departamento de Reclutamiento y Selección de personal desarrolla una vital función en la organización, ya que ahí reside la fuente que provee a toda la organización de los recursos humanos necesarios, siendo éstos los más adecuados para cada puesto dependiendo de los requerimientos que se especifiquen, previo análisis y descripción de los puestos en toda la organización. El departamento deberá contar con una planeación de recursos humanos que le permita determinar sistemáticamente la provisión y demanda de empleados que una organización requiera en base a un pronóstico de Rotación de Personal en las diferentes áreas y puestos que comprende la empresa. Teóricamente, todas las organizaciones deberían tener un programa que permitiera identificar las necesidades de personal a corto y a largo plazo; se habla de corto plazo cuando existen necesidades de personal menores a un año; y a largo plazo cuando se estiman lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años.

La planeación de recursos humanos da a la organización ciertas ventajas:

- * Se mejora la utilización de los recursos humanos.

- * Se permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- * Se economiza en las contrataciones.
- * Se permite la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

1. Reclutamiento del Personal.

Cuando ya se tiene una planeación de los recursos humanos en la organización, el departamento al detectar una vacante se dedicará a cubrirla rápidamente, utilizando dos fuentes principales:

- * Interna.
- * Externa.

La promoción interna es la primera fuente de reclutamiento que se debe investigar en la propia compañía, para su mejor funcionalidad debe de existir un formato de promociones potenciales/9,/ que debe estar contenida en la previa planeación de recursos humanos que se tiene, esto implica considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades, lo cual resulta de gran importancia para el clima laboral de la empresa y para dar a los empleados la certidumbre de que pueden progresar dentro de la misma organización. La promoción propiamente dicho de los empleados,

/9/. Se refiere a un inventario de recursos humanos

puede ser dentro de la misma área o de otras áreas.

El que una empresa utilice el sistema de la promoción interna para ascender o trasladar empleados, ofrece varias ventajas:

- * Por lo general crea una vacante a nivel más bajo, que es más fácil de ocupar.
- * La compañía economiza muchísimo tiempo y dinero trasladando a una persona que ya está bien enterada de lo que es la estructura organizacional, su metodología y políticas.
- * Se levanta la moral de los empleados.
- * Existe la posibilidad de que se descubran aptitudes y se desarrollen en personas que de otra forma quedarían sin utilizarse.

La promoción interna no se aconseja en todos los niveles de la organización, ya que cada puesto cuenta con características específicas y algunos requieren de actividades muy complejas, se debe tener el criterio en el departamento de reclutamiento y selección de personal para saber en que momento es necesario acudir a fuentes externas.

Las fuentes externas son todas aquellas que trascienden el área de la organización. Existen una gran variedad de recursos para el reclutamiento, pero sólo se describirá los más usados:

* Información Verbal. Es el recurso menos costoso y de los más rápidos para reclutar personal que se conocen. Con el que el jefe del puesto que queda vacante comenta a otros jefes y a personal interno que se necesita a la persona para que cubra la vacante, de esta forma ése mismo día la información sale de la organización ya que las personas lo comentarán con amigos y familiares, además el jefe del puesto vacante podrá en algunos casos hasta ofrecer alguna bonificación si la persona que se recomienda se queda en el puesto.

* Los Avisos. Es la manera más popular y en general conocida como la más eficaz para conseguir aspirantes cuando surge alguna vacante. Consiste en poner avisos en los periódicos y en las publicaciones profesionales. Se debe de tener cuidado en cuanto al contenido del mensaje, se debe de poner en el tiempo oportuno y la localidad además del tipo de publicación, en éste método es posible obtener muchas respuestas que generalmente permiten contratar a la persona correcta.

* Agencias de Empleo y Firmas Investigadoras. Las firmas investigadoras por lo general se dedican a las vacantes en el

campo profesional y a diferencias de estas, las agencias de empleo se dedican a todos los demás tipos de trabajo. Las ventajas de acudir a estas clases de fuentes es que tienen acceso a un fondo común del mercado de trabajo, en el cual se les facilita buscar candidatos idóneos, así mismo, logran encontrar más rápido a la persona que cubra la vacante que que si la empresa la buscara sola. Pero el inconveniente que surge es que tiene un costo más alto que cualquiera de los expuestos anteriormente.

* Visitas, Llamadas Telefónicas y Cartas Espontáneas. Este tipo de fuente no genera gran costo y permite a la empresa en algunas ocasiones contratar a la persona idónea, sin embargo se considera poco adecuado además de que comunmente no se les presta atención seria.

* Universidades. A los recién graduados se les busca mucho y son altamente requeridos, sobre todo en empresas que buscan gente preparada pero sin ningún vicio de trabajo, de tal manera que la organización les pueda enseñar, desarrollar y preparar para el óptimo desempeño de su trabajo en la misma.

* Radio y Televisión. Las ventajas que proporciona el utilizar estos medios son: Se llega a una audiencia inmensa en un tiempo muy corto y además se puede llegar y tentar a posibles candidatos que no estaban buscando empleo en ese momento. Sin embargo, el atractivo puede disminuir por el costo excesivo que representa esta fuente.

* Sistemas Computarizados. Este sistema identifica y enlaza los empleos disponibles con los candidatos idóneos, en un tiempo muy reducido, en el método más avanzado con que se dispone, algunos programas ponen a los candidatos directa - directamente en contacto con las empresas que ofrecen empleo y otros sólo actúan de enlace. Para el uso de este método la empresa tiene que proveerse del equipo y de los programas necesarios.

2. Selección del Personal.

Después de que se hizo un reclutamiento amplio y de que se hayan pasado por los exámenes/10/, entrevistas, etc. se procederá a determinar cuál candidato es el que se va a seleccionar. Para muchos entrevistadores, éste es el paso más difícil en el proceso de empleo, por que se pueden presentar varios candidatos que reúnan todos los cualidades requeridas.

Primero que nada, tenemos que enfocarnos a las referencias, empezando por la verificación de éstas. Este procedimiento es de lo más sencillo, se aconseja:

- * Primero; dirigirse con los patrones anteriores;
- * Posteriormente, verificar certificados de estudios académicos; y

/10/. El examen medico se realizará posteriormente; ya que se haya aceptado a la persona.

* Por último, comprobar las referencias posteriores.

Es importante considerar ciertas reglas para la verificación de las referencias:

1. Llevar a cabo la verificación de todas las referencias de manera uniforme.
2. Si un solicitante es rechazado por una recomendación negativa, se debe estar preparado para documentar la razón relacionada con el trabajo.
3. En la solicitud de empleo debe existir la autorización para comunicarse con los empleadores anteriores del solicitante.
4. Hay que cuestionarse los comentarios de los empleadores anteriores.
5. Al ponerse en contacto por teléfono hay que interpretar los tonos de voz al referirse al solicitante de la empresa, así como los silencios etc.
6. Se les debe dar a los solicitantes la oportunidad de refutar los comentarios desfavorables de las referencias.
7. La verificación de las referencias, las debe hacer la

misma persona que hizo la entrevista al solicitante.(11)

Además de verificar las referencias, hay otros factores que se necesitan analizar antes de dar el paso de la selección definitiva. Se deben de tener en cuenta los objetivos, nunca perderlos de vista; se debe de tener a la mano, una descripción de puestos actualizada, así como estar bien familiarizado con las funciones y requisitos que se requieren:

- * Repasar el historial de cada aspirante;
- * tener presente las aspiraciones salariales de cada aspirante;
- * considerar el potencial de cada aspirante.

El evaluar lo anterior permite en ocasiones que sobresalga un solicitante de los demás que han llegado hasta ésta última etapa.

La selección de un solicitante no depende sólo de una persona, generalmente interviene una persona del departamento de Reclutamiento y Selección del personal y otra persona que represente el departamento donde exista la vacante. Estas dos personas, se reúnen para compartir sus opiniones de los candidatos que se están considerando. Se puede preparar una hoja de resumen por cada candidato, de modo que sea fácil comparar las aptitudes de los

(11). ARTHUR Diane, "Selección Efectiva de Personal", Tr. CARDENAS N. Jorge. ED. Norma.

diversos aspirantes, de esta forma se seleccionará al solicitante entre los posibles, sin embargo, puede surgir el caso de que no se pongan de acuerdo para la selección, y será la decisión de la persona que represente el departamento donde existe la vacante, la que se tome en cuenta en definitiva.

Después de que se hace la elección correcta del candidato para que ocupe la vacante, se prosigue a que se dé conocimiento a los demás candidatos, pero no se debe hacer, hasta que la persona seleccionada haya aceptado el puesto(12), esto surge porque muchas veces la persona, ya ha aceptado otro puesto de otra compañía y en tal caso se deberá de seleccionar a otra persona. Después de que se han cerciorado de que la persona va a contraer el compromiso con la empresa habrá que legalizar el acuerdo en base a un contrato, y entonces se deberá de notificar por escrito a los rechazados.

3. Contratación del Personal.

La contratación del personal es el último paso que comprende el proceso de selección de personal(13), lo anterior se afirma por que la selección de personal termina hasta que la persona ya haya firmado el contrato en el que se obliga a prestar sus labores en la organización.

(12). Idem.

(13). WILLIAM B. Werther." Admon de Personal y Recursos Humanos", Tr. MEJIA Gómez Joaquín. 2da ed. ED. Mc-Graw Hill. pp. 124

Un contrato comprende el establecimiento de los términos y métodos de un acuerdo o convenio mutuo, se realiza entre dos o más personas en relación a un trabajo que se va a desempeñar.

Por otra parte, se deduce, que el final del proceso de selección como anteriormente se dijo, es el nuevo personal contratado. Si se llevaron a cabo cuidadosamente todos los pasos de la selección, lo más probable es que sea la persona más idónea para el puesto, así como para su desempeño.

B. El Nuevo Empleado.

La función del departamento de personal no se debe de quedar solo en la presentación del individuo a la organización, sino que debe de cerciorarse de que exista una integración de toda la fuerza laboral, lo anterior nace de que los empleados de nuevo ingreso tienden más a renunciar durante los primeros meses de su empleo, esto se da por diferentes razones y entre ellas está la falta de una descripción de puestos actualizada en la organización, puesto que el departamento de reclutamiento y selección se basa como anteriormente se dijo, en las mismas descripciones de puestos para buscar candidatos, y si se encuentran éstas obsoletas, no se puede asegurar la acertividad en la persona que se está seleccionando, pues pudiera ser que los requisitos y funciones del puesto en cuestión, ya se hubiesen alterado de una o de otra manera; por lo que la descripción actualizada del puesto, constituye una medida preventiva para las situaciones de los empleados que recién ingresados a la fuerza laboral, dejan sus actividades de la organización.

Sin embargo se reconoce que no siempre las personas renuncian a la organización recién ingresadas por la obsolescencia de la descripción de puestos; también se da por que el individuo no acepta las políticas de la organización, por sus compañeros de trabajo, etc.; sin embargo, el departamento de recursos humanos tiene que, desde un principio,

conducir sus esfuerzos a la socialización del recién llegado. Este proceso consiste en la comprensión y aceptación de valores, normas y convicciones que son inherentes a la organización, así mismo ayuda al logro de los objetivos de la misma.

El departamento tiene que lograr que el nuevo empleado se sienta a gusto y acepte las políticas, compañeros, etc. se reduce el costo de la rotación, ya que implica el volver a reclutar a personas, como mencionábamos al principio de éste capítulo, así mismo origina la apertura de registros en el departamento de personal, establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, capacitación, tiempo y en algunos casos el suministro de algunos equipos especiales como uniformes, herramientas, etc.. Estos costos no entran como tales en el balance financiero de la organización de cada año; y el que aparezcan divididas en otros aspectos contribuye a que no se les preste la atención debida(14). Los costos de la rotación del personal puede significar la diferencia entre tener pérdidas o ganancias en un año de labores de la organización.

1. La Inducción.

Desde antes de que se tenga a un nuevo miembro en la organización se debe de pensar en la aceptación que se tendrá

(14). ARTHUR Diane, "Selección Efectiva de Personal", Tr. CARDENAS N. Jorge. ED. Norma.

en la organización, tanto de los miembros que ya laboren dentro, como del nuevo miembro, para esto se requiere de un proceso de inducción al nuevo empleado, éste proceso se centra únicamente en el nuevo miembro y no en los que ya forman parte de la organización por ser quien entra en un ambiente extraño, en cambio los miembros que tienen más tiempo ya se han adaptado a la organización, su ambiente y sus compañeros.

Muchos autores difieren en la persona correcta para dar el programa de la Inducción, aquí se señala que en el proceso deben de intervenir dos personas; una del departamento de personal, y la otra el jefe o supervisor inmediato superior del puesto al que el nuevo miembro va a ingresar.

Se habla de una persona del departamento de personal, por que es la que le va a mostrar la organización como tal, sus políticas, objetivos (organizacionales), las instalaciones, los diversos departamentos, etc. y un jefe o supervisor de su area por que es quien le va a mostrar su lugar de trabajo, sus funciones, sus compañeros cercanos de trabajo en fin, todo lo referente al puesto como tal.

Para las funciones que va a desempeñar en su nuevo puesto, pueden capacitarlo el mismo jefe o supervisor, o bien una persona calificada externa a la organización, esto último no es muy recomendable ya que si no está familiarizado con la organización y las funciones del puesto en la misma, va a

variar el tipo de conocimientos y de aplicabilidad para el puesto del que se habla, además de que genera más gastos a la organización. Se recomienda que lo capacite su jefe inmediato superior, ya que de ésta forma, le va a enseñar a hacer las cosas como a él le gusta y el entendimiento entre jefe y subordinado será mejor, ya que se reducen los malentendidos en el área de trabajo.

El primer paso que se aconseja en el proceso de inducción es que existan unas palabras de introducción al nuevo empleado, esto con el fin de tranquilizarlo un poco y establecer una mutua comprensión usando un rapport correcto a la ocasión y al estado de ánimo en que se encuentre la persona, pero hay que tener cuidado de que los comentarios no vayan a poner más nervioso a la persona. Lo único que se necesita en esta etapa es la de calmar el nerviosismo del primer día y hacer que el individuo se sienta cómodo.

El segundo paso que se recomienda es presentar al individuo con los compañeros de trabajo. Es importante que al presentarla no se vaya a expresar las propias opiniones que se tengan de los compañeros de trabajo que le están presentando, por el contrario hay que dejar que el nuevo miembro se forme una idea personal de cada compañero de trabajo, hay que evitar todo comentario valorativo limitandose únicamente a la descripción general y rápida de las funciones que desempeña la persona.

Por último hay que dejar que la persona se familiarice con la oficina, su escritorio, en fin, con su espacio físico de trabajo, así como con sus primeras actividades.

2. El Seguimiento.

Esta etapa comprende las actividades que se deben de realizar al poco tiempo de que la persona ya esté laborando en su puesto, con el fin de que no sienta que la organización sólo lo tomó en cuenta para llenar el puesto, como si fuera meramente un objeto de repuesto; sino por el contrario, es para que, además de que se considere parte de la organización, que los jefes inmediatos se percaten de dificultades y dudas que pueda tener en la realización de su trabajo, de la misma manera de que puede aportar algo nuevo o práctico al puesto, al departamento o a la organización.

El Seguimiento no es nada complicado, pero sí puede llevar algo de tiempo, ya que se necesita que se esté teniendo entrevistas con el recién ingresado, esto requiere que se tenga una visión amplia en las entrevistas de seguimiento, para poder detectar los problemas que en un momento dado pueda tener la persona en el puesto.

El entrevistador que deberá ser la misma persona que le dio la inducción al puesto, debiera de llevar un listado de todo lo importante que se observe en la etapa de entrevista de

seguimiento, y posteriormente después de analizarlas, hacercelas llegar al supervisor o jefe inmediato superior del individuo, para que éste se dedique a asesorarlo para el mejor desempeño, tanto de la persona como de la organización.

C. Problemas de Adaptación de Personal.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los individuos siempre que se enfrentan a algo nuevo, necesitan de una adaptación, en el caso de un individuo que entra a trabajar a una nueva organización, existe un doble proceso de adaptación dentro del plantel; por un lado la del nuevo individuo que como se mencionó en la Inducción necesita de mayor atención, pero por el otro lado se encuentran los miembros que ya laboran dentro de la misma, los cuales también necesitan adaptarse al nuevo miembro y más cuando éste resulte ser su jefe o una persona importante para el desempeño de sus labores.

El que una persona ingrese a un medio laboral implica un proceso de socialización de las dos partes ya que, de las buenas relaciones interpersonales que se tengan, dependerá el clima de la organización, o al menos del lugar de trabajo de esas personas.

Si un individuo no se lleva bien con ciertas personas en su lugar de trabajo, repercutirá mucho; tanto en el clima de la organización, como en el desempeño del trabajo; no solo de esas personas, sino que involucrará a más gente: Por un lado ellos, que no tienen buenas relaciones interpersonales, lo que implica que por el disgusto o enojo está en peligro la realización de su trabajo, ya que se ha demostrado que el estado de animo repercute mucho en las actividades de una persona; y por otro

lado cada parte tratará de que más gente comparta su opinión en cuanto a la persona que le cae mal, y al lograrlo ya no solo esta en peligro la realización del trabajo, sino también que puede llegar a ser un conflicto cada vez más grande y puede llegar hasta sus últimas consecuencias como un pleito dentro de el lugar de trabajo (esto último generalmente ocurre en plantas de producción, en talleres o donde trabajen obreros sea cual sea la actividad).

La adaptación no sólo se da cuando una persona entra a laborar en una nueva organización, sino que también cuando existe alguna promoción dentro de la misma, sin embargo, ya son condiciones diferentes, puesto que en cierta manera ya conoce a la gente que labora en la organización, aunque no sea de su mismo departamento.

D. La Función de las Relaciones Laborales.

Las Relaciones Laborales son un factor muy importante en la vida de cualquier organización, ya que la función es propiamente la legalización de la relación de trabajo que existe entre el individuo y la misma

Este departamento llevará las relaciones con los sindicatos, en lo referente a las revisiones de los contratos colectivos, las quejas, problemas con algún miembro del sindicato que labore dentro de la organización, etc., así mismo ayudará a los jefes de los departamentos a solucionar problemas con su personal sindicalizado, a que apliquen las reglas, tanto de la empresa como del sindicato, y en general, a informarles lo que está permitido y prohibido de acuerdo a la última revisión del contrato colectivo o acuerdos laborales que se hayan celebrado.

E. El Papel de la Dirección de Personal.

EL Departamento de Personal tiene la misión de desarrollar técnicas, procedimientos, normas y teorías, para que permitan a todos los miembros de la organización, llevar a cabo sus objetivos establecidos y al mismo tiempo lograr la satisfacción del personal, mediante una eficaz motivación; no solo del personal a nivel básico, sino que también de los niveles ejecutivos, supervisores, etc., éste hecho presupone un análisis detallado de todas las facetas de las relaciones humanas en la organización(15).

Entre las funciones más importantes de la Dirección de Personal, se encuentran las siguientes:

1. Contribuir al desarrollo de la organización
2. Asesorar a los supervisores o jefes, en las relaciones con sus subordinados.
3. Apoyar las decisiones tomadas por la dirección de la empresa.
4. Colaborar con las relaciones Empresa - Sindicato.
5. Ayudar a los obreros en problemas personales.
6. Estudiar problemas de la empresa y proponer soluciones.
7. Observar y ayudar en las actividades para el logro de los objetivos organizacionales.

(15). KONWLES W.H."Principios de Dirección de Personal", Tr. ESTELLES Helena, 2a. ed. ED. RIALP.

La Dirección de Personal realiza funciones STAFF, por lo que sus actividades van relacionadas con todos los puestos y niveles de la organización, ya que asesora tanto a nivel obrero, como a nivel ejecutivo y dirección general. Lo anterior no quiere decir que les vaya a solucionar todos los problemas que se les presenten, simplemente aportará información y asesoría para que se pueda resolver ese problema, sea cual sea el nivel en el que se presente, y de esa forma contribuir al desarrollo de la organización.

III. LA IMPORTANCIA CONFERIDA AL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

Como se ha mencionado anteriormente, el recurso humano en la organización, es el elemento clave para la misma, se ha recalcado en el capítulo anterior que es un proceso un poco largo el que implica que se contrate personal en una organización cualquiera, siempre y cuando este organizada, sin embargo, existen herramientas que en lo particular hacen más fácil y rápida la contratación de la persona más adecuada para ocupar una vacante, estas herramientas son usadas en el área de recursos humanos, y más específicamente por el departamento de reclutamiento y selección de personal.

Las herramientas de las que se habla no son sino sistemas de información precisa de cada puesto que integra la organización. Estas herramientas son el Análisis de Puestos y la Descripción de Puestos, mismas que se explicarán más adelante en este mismo capítulo, sin embargo dichas herramientas, son un factor muy importante para tener una mayor seguridad de que tenemos en realidad al personal indicado trabajando en el puesto correcto dentro de la planta laboral, con lo anterior podemos adelantar la hipótesis de que al sentirse más identificados al puesto y a la empresa y habiendo sido seleccionados y ellos hayan aceptado todas las actividades, responsabilidades, etc, ya que eso es una de las

finalidades de las herramientas anteriores, disminuirá la rotación de personal en un buen porcentaje.

A. Análisis de Puestos.

Entendamos en un principio que el análisis de puestos es el estudio y análisis de los puestos de una empresa que se realiza previo a una descripción de puestos, en donde se obtiene de cada puesto sus funciones, responsabilidades, jerarquía organizacional, alcances, etc. se menciona al análisis como algo previo a la descripción de puestos ya que esa es la utilidad que le vamos a dar en esta investigación, sin embargo, no sólo es para ese fin en particular, se utiliza además para la valuación de puestos, reestructuración de los puestos dentro de la organización, planeación del personal, estructura de la administración de sueldos y salarios, etc.

La realización de los análisis de puestos, no se trata sólo de que las personas llenen un cuestionario de sus actividades, implica un estudio previo tanto de la empresa como de lo que se espera sacar, dicho de otra manera, primero se tiene que definir o identificar que es lo que estamos buscando o queriendo sacar en claro con este análisis, si queremos ver cómo se encuentra al organización en el momento de hacer el análisis para ver que mejorar y cómo, etc. El estudio además debe de proporcionar información para sacar los elementos que se van a estudiar posteriormente, y poder realizar un formato de análisis adecuado a la empresa en particular, ya que contiene elementos o factores que no tienen nada que ver con lo que se espera sacar en esta empresa en particular, por lo que

46357

arrojaría información que resulta inservible para los fines propios de la empresa.

En el caso del presente tema, se espera sacar del análisis; información acerca de todas las actividades que se realizan en cada puesto, se tiene que tener cuidado de que las actividades descritas ahí, sean las que realmente se tienen que realizar en dicho puesto y dejar en claro, en el momento de que se llenen los formatos, que no se está evaluando a la persona que en ese momento ocupa el puesto, sino al puesto como tal, sus funciones, responsabilidades, etc.

Cuando se analiza al puesto y exista más de una persona que lo ocupe, el analista no necesita entrevistar a todos los ocupantes del puesto, sino que junto con el jefe inmediato a ese puesto, escoger a la persona que realmente responda mejor el formato, que este mejor preparada y que conozca más de las actividades, responsabilidades, etc., pudiendo ser la persona de mayor antigüedad en el puesto. Sin embargo, cuando el numero total de ocupantes excedan de 5 (cinco), se aconseja usar una muestra representativa para tener información más confiable.

1. Técnicas de Análisis de Puestos.

Existen 3 (tres) principales técnicas para auxiliar al analista a que recopile mejor la información en el momento de realizar un análisis de Puestos:

1. Entrevista.

En la realización del análisis de puestos, es muy importante que para que el analista obtenga la mejor información de las actividades del puesto, se realice una entrevista con el ocupante de dicho puesto, o en el caso de que más de una persona ocupen el puesto, tomar una muestra significativa, como más anteriormente se explica. La entrevista deberá de estar previamente preparada por el analista y el superior del puesto que se analizará, y se recomienda que se elabore una lista de control para poder conducir la sesión, por otra parte el analista deberá de tomar apuntes de las respuestas; sin embargo se recomienda que utilice una grabadora de mano para que no se vaya a perder ningún detalle que pudiera ser que en el momento de la entrevista no pareciera importante y que luego resulta algo esencial en el puesto.

Existen algunas ventajas de esta técnica:

- * Permite a los empleados su participación libre y directa.
- * Le permite al analista un mejor entendimiento de las funciones que se realizan en el puesto.
- * Permite aclarar ideas, cuando no se entiende muy bien una función, o cuando el entrevistado no se sabe expresar bien.

Existen también desventajas si se utiliza sólo este método:

- * Los entrevistados se pueden sentir incómodos o amenazados.
- * Pueden decir sólo las actividades que realizan con más frecuencia y no mencionar otras que aunque no son regulares, si corresponden a las actividades propias del puesto.
- * Pueden confundirse en lo referentes al puesto y a la persona que lo ocupa.

2. Observación.

Utilizando esta técnica, el analista solamente observaría las actividades de la persona que ocupa un puesto, sin embargo, si se utiliza junto con la técnica de la entrevista y el cuestionario, se obtiene mayor ventaja que si se utilizan separadas. Sin embargo la utilización de esta técnica por separado ofrece varias ventajas:

- * El analista se familiariza con las actividades del puesto con la sola observación.
- * Se pueden observar las medidas de seguridad, el estado del área del trabajo, en general el lugar de trabajo, para darse cuenta de detalles que puedan ser de utilidad aún para otras cosas diferentes al análisis de puestos.
- * Se puede estar observando al mismo tiempo varios puestos sin que eso perjudique la investigación y el trabajo de las personas.

Pero también existen desventajas al utilizar este método únicamente:

- * Puede existir incomodidad de los empleados si se sienten

observados.

- * No se puede observar la capacidad intelectual, los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto, etc.
- * Requiere de mucho tiempo, e incluso de días para poder obtener todas las funciones que se realizan, aún cuando estas sean por lo general rutinarias.

3. Cuestionario.

La técnica del cuestionario es la más usada por los analista, sin embargo aquí sólo se distribuye la forma del cuestionario a las personas y ellos la contestan, de esta forma se ahorra mucho tiempo y personal (analistas), pero existe el problema de que los empleados interpretarán alguna pregunta y cada interpretación es diferente que la de los demás por lo que al recopilar la información, no se sabrá a que se referían con alguna respuesta que se encuentre escrita. Por lo anterior también se recomienda que se utilice junto con las dos anteriores técnicas para lograr una mejor recopilación de información.

Desde luego que existen ciertas ventajas de esta técnica, pero la más importante y fundamental y que además es de mayor utilidad presentando la con las dos técnicas anteriores es:

- * El cuestionario constituye un método eficaz y rápido para reunir gran cantidad de información; siempre y cuando estén bien preparados y presentados.

La principal desventaja es la siguiente:

- * Al escribir la respuesta, el entrevistado puede dejar sin mencionar algunas cuestiones esenciales.

Para lograr una mejor captación de la información, es necesario que se utilicen las tres técnicas conjuntamente, de esa manera el analista podrá estar observando, escuchando y escribiendo las reacciones del entrevistado en el momento de la entrevista con un cuestionario elaborado de antemano, y podrá determinar si la información que se le está proporcionando es real, si el sujeto conoce de sus actividades realmente o si sólo lo hace como rutina, además se podrá dar cuenta si existe motivación, si conoce la trascendencia de su trabajo dentro y fuera de la organización, etc.

El analista deberá de utilizar las tres técnicas que se describieron, se aconseja que se desarrolle en tres partes:

- 1.- Preparación de la sesión, utilizando las tres técnicas.
- 2.- Desarrollo de la sesión.
- 3.- Redacción de la información obtenida en la sesión.

B. Descripción de Puestos.

1. Que Son las Descripciones de Puestos?

Las descripciones de puestos son herramientas para lograr identificar las diversas tareas, deberes, responsabilidades y relaciones entre todos los miembros del grupo de trabajo, así como conocer los requisitos mínimos que debe poseer una persona, para desarrollar adecuadamente las actividades del puesto.

En la presente investigación, se presentará la utilidad que la Descripción de Puestos utilizada adecuadamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal tiene sobre el factor de la estabilidad de personal en una empresa, ya que si hay necesidad de contratar a una persona para que cubra una vacante existente en la empresa, lo mejor es que el solicitante de la vacante llene, si no todos, al menos la mayoría de los requisitos que muestra la Descripción de puestos actualizada con que debe de contar la empresa; sin embargo, su utilidad no sólo es en el reclutamiento y selección de personal, sino que además, con las personas que ya forman parte de la empresa, para ayudarles a delimitar sus responsabilidades, delegar autoridad, etc./16/

/16/. La utilidad que tiene la Descripción de Puestos en el proceso de Reclutamiento y selección de personal está claramente explicada en el capítulo II.

1.1 Ventajas.

- * Permite a los jefes conocer con precisión, las obligaciones y responsabilidades de los trabajadores.
- * Da a conocer a cada trabajador sus funciones o actividades que deben desarrollar con precisión de calidad.
- * Facilita al supervisor la exigencia y cumplimiento de las obligaciones asignadas a sus colaboradores.
- * Evita que se eludan responsabilidades o que existan fugas constantes de obligaciones.
- * Permite una mejor selección y reclutamiento de personal adecuado a cada puesto.
- * Funge como herramienta básica para la formulación de planes de capacitación y adiestramiento.
- * Facilita la planeación y distribución de labores.
- * Proporciona datos básicos para evaluar puestos.
- * Ayuda a la determinación de los requisitos contra los cuales, se puede medir la eficiencia de los trabajadores (propriadamente la evaluación de desempeño).
- * Señala las condiciones rigurosas o peligrosas de trabajo que permiten tomar medidas preventivas (higiene y seguridad industrial).
- * Evita la invasión de otras áreas de responsabilidad de otros puestos.
- * Puede servir como documento oficial en el contrato colectivo de trabajo.

Así como existen ventajas, existen desventajas; sin embargo, estas se presentan cuando la organización no tiene flexibilidad en su manejo, de la misma manera que si no existe seguimiento y mantenimiento desde el análisis y descripción de puestos, puede ir en contra del crecimiento de la empresa.

1.2 Desventajas.

- * Puede obstaculizar la relación de tareas ajenas a las determinadas para el puesto.
- * Si su actualización no es dinámica, puede impedir el crecimiento del puesto y el desarrollo de sus ocupantes.
- * Requiere de un mantenimiento constante de actualización, originando la necesidad de configurarse en una labor adicional del área de relaciones industriales que deberá mantener una persona, sino especialista, al menos una que este capacitada para ello.

C. Tipos de Descripciones de Puestos.

Las Descripción se basa en lo que es la naturaleza del trabajo, y no en la persona que desempeña el mismo en el momento de realizar las descripciones. Este error es muy común en el momento de sacar los datos, informes y las actividades desde el análisis de puesto, y por falta de capacitación a los analistas y redactores de las descripciones.

1. Descripción de Puestos Genérica.

La descripción de puestos genérica se redacta de forma amplia sin interiorizar en las funciones concretas del mismo, proporcionan una visión general del puesto mediante actividades comunes del puesto.

Este tipo de descripción de puestos se utiliza también de modo individual en algunas ocasiones, y su utilidad radica en que se puede conocer las funciones que se desempeñan en un puesto determinado en cualquier momento. Este tipo de documentos se utiliza generalmente para la planificación organizacional, para la formulación de pautas de desempeño, etc.

La descripción de puestos genérica no debe de exceder más de seis renglones, ya que se confundiría con la descripción específica. debe de identificar al puesto de todos los demás

puestos de la empresa, así como ubicar al puesto en su propio lugar con respecto a los demás.

Debe de tenerse cuidado de "Nunca" utilizar al principio de una descripción de puestos genérica la frase de "responsable de..."

Se puede añadir aclaraciones importantes que la complemente.

2. Descripción de Puestos Específica.

Este tipo de descripción, estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto, así como su relación con otros puestos, dentro de la organización.

La descripción de Puestos Específica no sólo sirve para lo anterior, sino también sirve para otros propósitos como la evaluación de puestos, organigrama, etc.

Se recomienda que se dividan las actividades en este tipo de descripción, en 3:

1. Actividades cotidianas o rutinarias (diario o semanal).
2. Actividades periódicas (por quincena o mensual).
3. Actividades esporádicas o eventuales (cada dos, seis o doce meses).

Lo ideal en cuanto a el tipo de descripción a utilizar en una empresa, es que se utilice en un mismo formato, Las dos descripciones, la genérica primero y después la específica, de esa manera se evitarán distorsiones de las funciones y responsabilidades en un puesto específico, y hacia con otros puestos. Posterior a la específica agregar el perfil de puesto; que son los requerimientos mínimos que el puesto exige en la persona para desempeñar correctamente las funciones del mismo, y continuar la secuencia indicada en el siguiente tema.

D. Elementos Que Contiene la Descripción de Puestos.

La Descripción de puestos, debe de contener ciertos requisitos básicos para que este completa y que de verdad sirva para lo que fue hecha, en este caso, para que el personal al ser contratado, sepa cuales son sus obligaciones y responsabilidades en su trabajo.

A continuación se enlistan los elementos:

1. Generalidades.

- * Título del Puesto.- (Designación o cargo), es el nombre oficial con el que se le conoce en la organización, define el puesto del mismo.
- * Numero de Ocupantes.- Cantidad de plazas autorizadas con el puesto para desarrollarlo.
- * Fecha.- De la elaboración, para saber su antigüedad y validez.
- * Turno
- * Horario
- * Departamento
- * Area

2. Ubicación Organizacional.

- * A que puesto reporta, y los puestos que en la linea de autoridad le reportan, tanto directos como indirectos.

3. Misión del Puesto.

* Define la finalidad del puesto, incluyendo las principales áreas que influyen en el desempeño de la responsabilidad: Objetivo General.

4. Descripción Genérica.

* También llamada la función principal del puesto, proporciona una visión general y clara de lo que se debe realizar en el puesto, y que además lo distinguen de todos los demás puestos de la empresa.

5. Descripción Específica.

* Señala de forma detallada en que consisten todas las actividades que conciernen al puesto y con que propósito se realizan, que, cómo y para que.

6. Especificaciones del Puesto/17/.

* Son los requisitos mínimos necesarios que debe tener una persona para desempeñar con éxito sus labores, dichos requisitos son acorde totalmente a las funciones o actividades específicas del puesto. Por ejemplo:

- Escolaridad
- Experiencia
- Toma de decisiones
- Supervisión ejercida
- Habilidad para comunicarse y persuadir

/17/. Estos requerimientos suelen ser utilizados como factores en un manual de valuación de puestos

- planeación de actividades y solución de problemas
- Alcance del trabajo desarrollado.

7. Especificaciones del ambiente.

* Se refiere a las condiciones climatológicas, ambiente físico y condiciones de trabajo.

E. Redacción de las Descripciones de Puestos.

En el formato de descripción de puestos, aunque contiene preguntas en la que la respuesta es un monosílabo, es necesario que cuando se pasen en limpio en su respectivo manual de organización, se les de una narración clara, sencilla y concreta, los redactores de las descripciones, deben de llenar las partes del texto con una secuencia lógica y empezar la redacción con verbos en infinitivo (planear, elaborar, redactar, etc.)

Sabemos por lógica, que no todos los que redactan las descripciones utilizan el mismo tipo de redacción, y en sí sería imposible que sucediera por ser diferentes personas simplemente; sin embargo, desde el primer elemento debe ser la designación del puesto o cargo como lo mencionábamos anteriormente/18/.

Una designación exacta tiene ciertas características específicas: debe resultar evidente, reflejar jerarquía o mérito, desechar la jerga técnica y, como norma, ser sencilla y reconocible. debe evitarse toda duplicación(19).

Desde el momento en que se va a redactar la descripción, -

/18/. se explica en la parte B.2 del capítulo III.

(19). ALEXANDER Hamilton Institute. "Como formular un programa de descripción de puestos"p26

se debe de tener cuidado en que se explique clara y reconocible el contenido para que todos los empleados en todos los niveles lo conozcan, entiendan y lo apliquen.

Los deberes y responsabilidades deben ser redactados en oraciones claras y concretas, que especifiquen cuál es el deber, cómo se cumple y por que se cumple. Hay que tener cuidado de que en la oración no se de una explicación de lo que quiere decir una función.

El Instituto Alexander Hamilton, propone los siguientes métodos y recursos estilísticas para ayudar al redactor en la parte de deberes y responsabilidades de las descripciones de puestos:

1. Disponer los deberes y responsabilidades en orden sucesivo.- Se aconseja enumerarlos de mayor importancia a la de menor importancia.
2. Enunciar cada deber o responsabilidad concisa y separadamente.
3. Se debe de emplear términos cuantitativos cuando así se pueda utilizar.- Se refiere a especificar "diario", "semanal", "mensual", ya que resultan más precisos que los términos de "frecuentemente" o "periodicamente", etc.
4. Evitar las generalizaciones.- Eliminar por completo frases que resulten vagas en su entendimiento.
5. Emplear términos cuantitativos para especificar la frecuencia o magnitud de las tareas a realizar.

6. De preferencia hay que omitir deberes ocasionales que realizan todos los puestos.- Sin embargo se recomienda incluir al final de las actividades la frase "otras que se deriven en una situación que lo requiera".

No se debe de aceptar que los puestos ejecutivos y directivos, redacten sus propias descripciones; ya que se piensa que como ellos ya tienen experiencia en la redacción de sus curriculumms, la redacción estará correcta. No se duda que sea correcta pero hay que respetar un estilo en la redacción de las descripciones de una misma empresa.

En el anexo 1 se presenta un glosario de términos utilizados en las Descripciones de puestos, así como unos verbos regularmente más usados, para explicar mejor el tipo de inicio y redacción de las descripciones.

IV. INFORMACION GENERAL DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

A. *Justificación.*

Resulta ser un hecho irrevocable las grandes tasas de rotación de personal que actualmente en las Empresas se está dando, sin embargo no todas las Compañías pueden, económicamente, solventar el costo que implica el encontrar las supuestas causas que la provocan. Las personas encargadas de tratar el problema mencionado piratean los estudios realizados por otras Compañías, y los aplican a la suya propia pretendiendo obtener éxito sin darse completa cuenta que los mismos estudios requieren ser adaptados o sin reparar en que el proyecto cumpla por completo sus necesidades. Además podemos determinar que no se ha hecho lo suficiente para disminuir considerablemente estos índices.

Se debe de ser objetivos y dejar en claro que los proyectos derivados de dichos estudios no garantizan la disminución de los índices de rotación dentro de las empresas, ya que existen diversos factores externos que pueden provocar, y hasta incrementar en situaciones especiales, los mismos; por lo tanto se debe de ser realista y tener en cuenta que no se puede tener un control absoluto de todas las variables que provocan este problema específico.

Es de vital importancia que se reduzca la rotación de personal en la Empresa; se propone que se introduzca, se aplique y se de continuidad a una herramienta indispensable que si bien, no se necesita de mucha inversión (tanto de tiempo como de capital); sí se obtendrá un beneficio para cualquier tipo de empresa; la herramienta de la que se habla es la Descripción de Puestos.

Con la Descripción de Puestos bien empleada, se tendrá a la persona más adecuada de entre todos los candidatos para un puesto determinado y los resultados serán siempre benéficos si las Descripciones están actualizadas. En esta investigación se comprobará la importancia de éste documento en la Empresa como herramienta que contribuye a la disminución de los índices de rotación del Personal.

B. Objetivos.

1.- Determinar la trascendencia de la Descripción de Puestos en la Estabilidad del Personal de las Empresas.

2.- Determinar si las empresas que emplean las Descripciones de Puesto, se han dado cuenta de las causas por las que los empleados abandonan la empresa, o de si utilizan la Descripción de Puestos para evitar la rotacion, o al menos de si se han dado cuenta de que sirve para el asunto en cuestion.

C. Metodología

Para la realización de esta Tesis lo primero que se hizo fué determinar el tema sobre el cual iba a girar la investigación (hipotesis a comprobar), posteriormente se delimitó la misma en cuanto al alcance y temas; ésto consultandolo con el asesor escogido previamente, se determinó el tipo de empresas que se híban a encuestar así como la cantidad de éstas.

El desarrollo de la tesis se dividió en tres partes: Lo primero fué la investigación en libros, artículos, revistas e investigaciones realizadas anteriormente; la segunda parte fué la investigación de campo, desde la preparación del cuestionario o encuesta (anexo 2), hasta el procesar la información arrojada de la misma; la tercera parte consistió en la obtención de los resultados, las conclusiones y los detalles finales de la Tesis.

V. ESTABILIDAD DE LOS EMPLEADOS
EN LA ORGANIZACION

A. Resultados de la Investigación.

1. Empresas Participantes.

Las empresas que participaron en ésta investigación proporcionando los datos requeridos y que ellos llevan, son en total 8; los cuales pertenecen a la rama alimenticia de ventas. Es importante señalar que la información proporcionada por las empresas, sólo es del área de occidente.

	<i>RAZON SOCIAL</i>	<i>RESPONSABLE DE LA INFORMACION</i>
1	SABRITAS S.A. DE C.V.	SR. JORGE A. ARIAS.
2	IND. DE MAIZ.SA DE CV	LIC. MARCO A. MIRANDA M.
3	SIGMA ALIM. DE OCCTE.	SR. ARMANDO DAVALOS
4	EMBOTELLADORA DE OCCTE.	SR. REFUGIO RODRIGUEZ/20
5	DIST. DE AGUAS MINERALES	LIC. ANGEL ALVAREZ
6	MARINELA DE OCCTE.	LIC. FERNANDO DELGADILLO
7	LECHERA GUADALAJARA SA.	LIC. GLORIA GIL.
8	BIMBO DE OCCTE.	SR. RAUL MONJARAZ

/20/ El responsable de la información, fue una persona eventual en la empresa, la cual fue asignada por el Sr. Refugio Rodríguez; el nombre de la persona es Sr. Alfonso Sordia.

2. Información General.

Las Empresas participantes pertenecen a la rama alimenticia, de las cuales la totalidad de la muestra seleccionada, proporcionó la información precisa para complementar las encuestas y obtener los datos necesarios para la realización de la presente investigación de campo, existe información que por no llevarla la empresa se contempló como margen de error. Dicha información se manejará con el objetivo de lograr las tendencias reales presentadas durante los años de 1991 y el primer semestre de 1992, acerca de la rotación y el ausentismo del personal, tanto sindicalizado como no sindicalizado, dentro de las mismas.

La información que del presente estudio se obtenga, servirá para identificar la proyección que la muestra manejada presenta acerca de la importancia que se le da y que tiene la Descripción de Puestos en las Empresas, como una herramienta significativa en la rotación del personal dentro de las mismas, fundamento de la presente Tesis.

El total de planta dentro de las Empresas es de 8703 trabajadores que prestan sus servicios de manera permanente. Del total de trabajadores, se hace la división de sindicalizados y no sindicalizados, quedando la tendencia de la siguiente forma:

	MINIMA -----	MEDIA -----	ALTA -----	TOTAL -----
SINDICALIZADOS	244	776	1794	6209
NO SINDICALIZADOS	122	312	583	2494

Los trabajadores sindicalizados se encuentran afiliados a tres diferentes centrales obreras, que son Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM), Confederación Regional de Obreros y Campesinos (CROC) e Independiente, quedando los porcentajes de afiliación tal como los presentamos:

CTM	62.50%
CROC	25.00%
INDEPENDIENTES	12.50%

De las empresa que participaron, para saber cuánta importancia le otorgaban a las funciones de un departamento de personal, se realizó unas preguntas preliminares de sondeo, las cuales presentan los siguientes resultados:

- * El 87.5% de la muestra cuenta con un Departamento de Recursos Humanos Organizado en la misma empresa, y sólo el 12.5% no.
- * Las empresas que tienen un Manual de Organización propio representan el 62.5% de la muestra y el restante 37.5% no cuenta con dicho manual.

* De las empresas de la muestra el 87.5% cuenta con Descripciones de Puesto, y no cuentan con ellas sólo un 12.5%.

La información anterior, nos indica los antecedentes mínimos que se tienen que tener antes de la obtención de la información que continua.

3. Información de Rotación de Personal.

Para realizar un comparativo de la Rotación de personal vamos a tomar los años de 1991 y 1992. Cabe hacer la aclaración de que en el año de 1992 la información que se maneja comprende desde el mes de enero hasta el junio, del mismo año, correspondiente al primer semestre del año 1992.

El estudio que se realizó presenta un resultado de la rotación de las empresas.

El resultado de la rotación que se obtuvo es el siguiente; para mayor facilidad para el lector, se presenta por tipo de empleados y periodos.

	SINDICAL ROT.AÑO 91	NO SIND ROT.AÑO 91	SINDICAL ROT.1. SEM. 92	NO SIND ROT.1. SEM. 92
SABRITAS S.A. DE C.V.	29.08%	22.50%	20.60%	25%
IND. DE MAIZ.SA DE CV	71.00%	17.35%	71.00%	23.16%
SIGMA ALIM. DE OCCTE.	38.00%	31.20%	6.51%	2.56%
EMBOTELLADORA DE OCCTE.	NA	40.50%	51.40%	55.20%
DIST.DE AGUAS MINERALES	32.00%	NA	5.52%	16.10%
MARINELA DE OCCTE.	17.00%	5.00%	8.00%	3.00%
LECHERA GUADALAJARA SA.	44.74%	13.20%	24.00%	5.30%
BIMBO DE OCCTE.	27.84%	6.00%	13.75%	2.67%

Suma de %'s de la muestra	259.7%	135.8%	200.8%	133.0%
Promedio de la Rotación	37.1%	19.4%	25.1%	16.6%
Mínimo % registrado	17.0%	5.0%	5.5%	2.7%
Máximo % registrado	71.0%	40.5%	71.0%	55.2%
% de empresas que llevan el registro y lo proporcionaron.	87.5%	87.5%	100.0%	100.0%

4. Información de Ausentismo de Personal.

Para realizar un comparativo del ausentismo de personal vamos a tomar los años de 1991 y 1992. Al igual que en la rotación, cabe hacer la aclaración de que en el año de 1992 la información que se maneja comprende desde el mes de enero hasta el junio, del mismo año, correspondiente al primer semestre del año 1992.

El resultado del ausentismo que se obtuvo es el siguiente; se presenta igual que en los resultados de la rotación.

	SINDICAL AUS.AÑO 91	NO SIND AUS.AÑO 91	SIND AUS.1. SEM. 92	NO SIND AUS.1. SEM.92
SABRITAS S.A. DE C.V.	1.76%	60%	2.57%	0.20%
IND. DE MAIZ.SA DE CV	9.00%	1.04%	3.43%	1.55%
SIGMA ALIM. DE OCCTE.	5.10%	0.97%	4.80%	1.39%
EMBOTELLADORA DE OCCTE.	11.00%	3.70%	5.60%	2.80%
DIST.DE AGUAS MINERALES	6.50%	NA	2.83%	2.80%
MARINELA DE OCCTE.	3.41%	1.00%	2.65%	1.00%
LECHERA GUADALAJARA SA.	6.80%	3.02%	1.83%	0.16%
BIMBO DE OCCTE.	0.30%	NA	2.03%	NA

Suma de %'s de la muestra	43.9%	69.7%	25.7%	9.9%
Promedio del ausentismo	5.5%	11.6%	3.2%	1.4%
Mínimo % registrado	0.3%	1.0%	1.8%	0.2%
Máximo % registrado	11.0%	60.0%	5.6%	2.8%
% de empresas que llevan el registro y lo proporcionaron.	100.0%	75.0%	100.0%	87.5%

5. Aplicaciones de la Descripción de Puesto.

Es necesario saber cuál es el uso que las empresas le dan a las Descripciones de Puestos ya que eso nos ayudará a determinar cuanta influencia tienen en la Rotación o el Ausentismo del personal en la organización.

En la muestra seleccionada se obtuvo cuales eran las tendencias de uso de la Descripción de Puestos, las aplicaciones se separaron en las tendencias más comunes en la muestra.

* Reclutamiento y Selección de Personal

Los resultados que se obtuvieron indican que la muestra utiliza las Descripciones de Puestos en la actividad de Reclutamiento y Selección en un 87.5% /20/ de las aplicaciones, que le da en total de las 4 tendencias el 35% de las aplicaciones totales de la muestra.

* Compensaciones

Según los resultados obtenidos en la investigación realizada, las empresas destinan un 62.5% las Descripciones de Puesto para el área de Compensaciones; esto hace que en su totalidad la muestra las emplee en un 25% del total de las aplicaciones que le da.

* Capacitación y Adiestramiento

La Capacitación y Adiestramiento, representa únicamente un 20% del destino que las empresas le dan a la Descripción de Puestos.

* Otras

Este término abarca diferentes usos, pero como es mínima su aplicación, las encerramos en uno sólo; los usos a que se les destinan son los siguientes: Cargas de Trabajo, Evitar duplicidad de funciones, estándar de actuación, objetivos de los puestos funciones principales, finalidad y plan de recursos Humanos. Todo lo anterior en conjunto representa únicamente un 20 % de las aplicaciones designadas.

VI. CONCLUSIONES

Los datos anteriores nos revelan cuales son los índices de rotación que arroja la muestra seleccionada; como podemos observar, en donde se tuvo registrado el mayor porcentaje acumulado de rotación fue en el año de 1991 con 259.7%, que representa una rotación promedio real de 37.1% de el personal sindicalizado en el año de 1991, sin embargo en el primer semestre de 1992 llevando un índice registrado de 19.4%, indica que hay más de que preocuparse, ya que representa mensualmente una rotación de 3.23% y en todo el año de 1991 su respectivo porcentaje, representa 3.09% mensual.

Los índices y porcentajes solos, no nos ayudan en mucho sino sólo para alarmar a las empresas, y no siendo esta la razón de ser de la investigación, se presenta un cuadro en donde se indican las causas más comunes de la rotación de la muestra.

Se presentan cuatro diferentes causas de rotación, de las cuales no está especificada como tal la actuación de la Descripción de Puesto, sin embargo éstos datos nos ayudarán a alcanzar nuestro objetivo general; la trascendencia de la Descripción de Puesto en la Estabilidad del Personal de una empresa.

A continuaci"n se presenta un cuadro que inter-relaciona a la empresa con cada una de las causas de rotaci"n que presentamos en la investigaci"n, as! como su porcentaje correspondiente.

CLAVE NOMBRE DE LA EMPRESA	CAUSAS DE ROTACION %			
	MEJORAR INGRESOS	MEJORAR PUESTO	RESCISION CONTRATO	OTRA
1 SABRITAS S.A. DE C.V.	3%	--	38%	39%
2 IND. DE MAIZ.SA DE CV	25%	25%	50%	
3 SIGMA ALIM. DE OCCTE.	22.8%	--	14.5%	62.6%
4 EMBOTELLADORA DE OCCTE.	35.9%	15%	15%	5%
5 DIST. DE AGUAS MINERALES	50%	20%	10%	20%
6 MARINELA DE OCCT	60%	1%	10%	29%
7 LECHERA GUADALAJARA SA.	--	--	--	--
8 BIMBO DE OCCTE.	55%	20%	--	25%

PROMEDIO	271.7%	81%	137.5%	180.6%
MINIMO	22.8%	1%	10%	5%
MAXIMO	60%	25%	50%	62.6%

De las aplicaciones de la Descripción de Puestos en las Empresas, los datos revelaron que en promedio se utiliza en un 35% únicamente para la función de Reclutamiento y Selección de Personal. Lo anterior nos indica que aunque no es una mayoría a simple ver, al menos de las cuatro aplicaciones que tenemos, representa el mayor porcentaje de aplicación que cualquier otra de las tres tendencias presentadas.

La siguiente aplicación de las Descripciones que le siguen son para el área de Compensaciones que tuvo un total real de empleo de 25%, lo que representa tan sólo un 10% menos a la utilización del área de Reclutamiento y Selección. Le siguen la Capacitación y el Adiestramiento con 20% de la aplicación o uso que se le da a la Descripción de puestos y por último, globalizando varias tendencias de usos que agrupamos en "otras", que son: Cargas de trabajo, Evitar duplicidad de funciones, estandard de actuaciones, objetivos de los puestos, finalidad y plan de Recursos Humanos; obtuvo un total de 20% de aplicación.

En la investigación se contempló el interés que las empresas conceden a la Descripción de Puestos en la rotación de personal de la misma, y el resultado que se obtuvo fue favorable ya que habiendo encontrado un 37% de abstencionismo, y un 12.5% de negativos, el 50% de las empresa conceden la definitiva importancia a la Descripción de Puesto para evitar la rotación de personal en la empresa.

Por todo lo anteriormente presentado, se concluye que la Descripción de Puesto influye en la estabilidad del personal de una empresa, teniendo en cuenta que ésta debe de actualizar la información de las Descripciones de Puesto en un período no mayor de 12 meses, y que estas Descripciones deberán de especificar las condiciones de trabajo, su ubicación organizacional, el medio ambiente en el área de trabajo, el

riesgo al que está propenso el mismo trabajador, así como deberán al actualizar la información y hacer del conocimiento del trabajador las modificaciones que se realicen.

BIBLIOGRAFIA

- ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE Inc. "Como formular un programa de Descripción de Puestos", Modern Business Report, Printer in U.S.A.
- ARTHUR Diane "Selección Efectiva de Personal", Tr. CARDENAS N. Jorge
ED. Norma.
- DICKSON, J. FRANKLYN. "El Exito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas", Tr. GARCIA M. Alberto. 1a ed. ED. Diana.
- E.LANHAM. "Valuación de Puestos", Tr.LOBATON Eduardo. ED. CECSA.
- GARDNER B.B. y MOORE D.G. "Relaciones Humanas en la Empresa", Tr. ESTELLES Helena, 6a. ed. ED. RIALP.
- HAMPTON David R. "Administración Contemporánea", Tr. DIAZ Mata Alfredo, 2a ed. ED. McGraw-Hill.
- KOONTZ Harold "Elementos de Administración", Tr. DIAZ Mata Alfredo
3a. ed. ED. McGraw-Hill.

KONWLES W.H. "Principios de Dirección de Personal", Tr. ESTELLES
Helena, 2a. ed. ED. RIALP.

MINER John B. "El Proceso Administrativo", Tr. OTAROLA Bay Germán ED.
CECSA.

ROBBINS, STEPHEN P. "Comportamiento Organizacional", ROSAS Sánchez
Rosa Ma. 3a ed. ED. Prentice-Hall.

WERTHER, WILLIAM B. "Administración de Personal y Recursos Humanos,"
MEJIA G. Joaquín. 2a ed, ED. McGraw Hill.

ANEXO # 1

Verbos regularmente más usados, para explicar mejor el tipo de inicio y redacción de las Descripciones de Puesto.

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

A N E X O # 2

FORMATO DEL CUESTIONARIO PARA LA INVESTIGACION DE CAMPO
LA IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS ACTUALIZADA
PARA LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL EN LA ORGANIZACION

INFORMACION DE LA EMPRESA

- Razón Social de la Empresa _____
1. Giro Industrial de la Empresa _____
 2. Responsable de la Información:
Nombre _____
Puesto _____
Teléfono _____
 3. Cantidad de personal sindicalizado _____
 - 3.1 Indice de rotación del P.Sindicalizado
Año anterior: _____
Acumulado al 30 de Junio de 1992 _____
 - 3.2 Indice de ausentismo del P.Sindicalizado
Año anterior: _____
Acumulado al 30 de Junio de 1992 _____
 - 3.3 Causas más comunes del ausentismo (enlistar por orden
importancia) _____

 4. Cantidad de persoanl No Sindicalizado _____
 - 4.1 Indice de rotación del P.No Sindicalizado
Año anterior: _____
Acumulado al 30 de Junio de 1992 _____
 - 4.2 Indice de ausentismo del P.No Sindicalizado
Año anterior: _____
Acumulado al 30 de Junio de 1992 _____
 - 4.3 Causas más comunes del ausentismo (enlistar por orden
importancia) _____

 5. Cuenta con un departamento de Recursos Humanos organizado ?

 6. Cuenta con un Manual de Organización propio ? _____
 7. Cuenta con Descripciones de Puesto ? _____
 8. Cada cuanto tiempo actualiza éstas Descripciones ? _____

 9. Qué uso le da a las Descripciones ? _____

10. Qué importancia considera usted, tienen para la organización dichas Descripciones ? _____

11. Considera usted que las Descripciones de Puesto, han contribuido en la disminución de la rotación y del ausentismo del personal ? Si _____ No _____ Por qué? _____

12. En las siguientes preguntas, conteste Si o No según corresponda.

Las Descripciones:

- * Especifican condiciones de Trabajo? _____
- * Ubican al trabajador en su área de trabajo? _____
- * Ubican al puesto jerárquicamente? _____
- * Las conocen los trabajadores antes de laborar en la empresa o cuando las actualizan o modifican? _____
- * Especifican el medio ambiente en el área de trabajo? _____
- * Especifican el riesgo en el desempeño del trabajo? _____
- * Resuelven las dudas laborales que surgen inicialmente? _____



COPICAD

Lopez de Legazpi 1987

Tel. 612-8254

Fax. 611-2682

CENTRO DE COPIADO

Copias de Planos
Xerox y Heliográficas

AUTOEDICION

Tesis, Reportes, Transcripciones,
Originales para Impresión.
Edición en Computadora e Impresión
Laser.
Encuadernaciones de todo tipo.
Engargolados con arillo plástico y
metálico
Enmicado y Laminado hasta de 63 cm.
de ancho.