

Cornisa: DESCRIPCIÓN DE CARGOS SGF Global

Descripción de cargos de la empresa SGF Global

Lady Maritza Penagos

Juan Sebastián Corredor

Nota de los autores

Lady Maritza Penagos Bosa y Juan Sebastián Corredor Torres, Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Profesora: Magister Raquel Vanegas Sarmiento

Bogotá D.C., Diciembre 2014

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi hija Isabella Bonilla Penagos y a mi sobrino Juan Sebastián Penagos, quienes son mi mayor motivación y el motor de mi vida, a mis padres por su confianza y apoyo y a Dios por regalarme cada momento de mi vida para cumplir mis metas.

A mi familia 29^a, ya que de ellos aprendí el valor de la verdadera amistad, a los docentes que con su sabiduría enriquecieron mis conocimientos, a la profesora Raquel Vanegas por guiar mi trabajo de grado.

Lady Maritza Penagos Bosa

Tabla de Contenido

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Planteamiento del Problema.....	4
Justificación.....	5
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivo Específicos	6
Descripción de Cargos	7
Desarrollo Organizacional.....	7
Descripción de Cargos	9
Análisis de Puestos.....	12
Marco Organizacional	16
Método	17
Resultados	20
Anexos.....	22
Referencias	27

Lista de Tablas

Tabla 1. *Pasos para la descripción de cargos, 17*

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo diseñar una herramienta de apoyo para la descripción de cargos en SGF Global S.A.S. presenta la planeación estratégica de la organización, y describe la estructura actual de los diferentes cargos en el área de reclutamiento. SGF

Global es un proveedor de soluciones de personal calificado, que ofrece el más alto nivel de soporte y profesionalismo dentro de una red a nivel internacional; desde hace más de 20 años, se ha convertido en sinónimo de calidad, convirtiéndose en la mejor opción en el suministro de talento humano. Esta investigación es mixta y metodológicamente se apoya en el diseño de un instrumento para la recolección de la información. El estudio sobre la descripción de los cargos de la empresa SGF global es de gran valor para los empleados, teniendo en cuenta que permite determinar el grado de importancia de cada cargo. En el estudio participaron los empleados del departamento de reclutamiento de la organización.

Palabras clave: descripción de cargos, talento humano, compensación, salarios, capacidades, evaluación de desempeño, gestión organizacional, reclutamiento.

Abstract

The design of the job description in the company SGF Global is a subject of great interest in the area of human resources job descriptions are of great value for employees in addition, a proper designed job description helps to determine the degree of importance of each profile. The aim of this paper is to design the strategic planning of the organization and to describe the current structure of logistics jobs. In the study will be involving all employees in the recruitment area of the organization through a mixed design instrument for data collection which will be designed. The study seeks to rescue the importance of the job description and have clear roles and objectives of each within the organization.

Keywords: Job description, human talent, compensation, performance evaluation, organizational management, recruitment.

Introducción

Actualmente las organizaciones deben tener una estructura organizacional clara y precisa, razón por la cual, la descripción de cargos es un factor fundamental para que cada uno de los empleados de una organización tenga presente la importancia y el objetivo del mismo. El objetivo de esta investigación es diseñar una herramienta de apoyo para la descripción de cargos SGF Global S.A.S.

SGF Global S.A.S es un proveedor de soluciones de personal dentro de una red internacional de 35 países de todo el mundo; son creadores de estrategias de reclutamiento de profesionales de alto talento y de servicios de administración de nómina, además de instaurar estrategias precisas para el desarrollo del capital humano. SGF Global S.A.S es una empresa multinacional con presencia en diferentes países de América y Europa; la empresa objeto de investigación está ubicada en Bogotá D.C., y tiene como misión proveer personal calificado para diferentes compañías del sector energético. Su trayectoria se basa en la prestación de servicios de reclutamiento y servicios de administración de personal; se pretende llevar a cabo la descripción de cargos, exclusivamente en el área de reclutamiento de la compañía.

El método se establece a través de encuestas estructuradas y recolección de información aplicadas a los funcionarios del departamento de reclutamiento. Esta investigación será guiada por un planteamiento del problema, sustentada por un marco teórico, aplicando un método de investigación y una obtención de resultados.

Planteamiento del Problema

Es importante establecer una descripción de cargos dentro de la empresa, con el fin de poseer un personal calificado para el desarrollo de la misma; lo anterior, teniendo en cuenta que el recurso humano es lo más importante dentro de la organización. Debe definirse la descripción de cargos desde la planeación estratégica de la organización, con el fin de promover el buen desempeño laboral, y generar así, elementos de apoyo que lleven a una buena comunicación y garanticen la calidad y excelencia del trabajo a realizar por parte de los colaboradores.

La ausencia de la descripción de cargos genera una marca negativa para la organización ya que la calidad de trabajo se ve afectada en cuanto a su parte de orden y bienestar; las organizaciones deberán establecer características específicas en los cargos que se desempeñan e implantar en la planeación estratégica las correcciones pertinentes.

Con la finalidad de ganar posicionamiento en el mercado y calidad en el servicio, es preciso diseñar una herramienta de apoyo para la descripción de cargos en SGF Global S.A.S. que contribuya al logro estratégico organizacional.

Exponiendo ésta problemática, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es herramienta conveniente para la descripción de cargos para la organización SGF Global?

Justificación

Este trabajo de investigación representa para SGF Global, contar con una herramienta de apoyo para la descripción de cargos referente a la determinación de los salarios; de esta manera, funciona como base para el desarrollo de preguntas de la entrevista, y proporciona una base para las evaluaciones de desempeño de los empleados, los aumentos salariales, el establecimiento de metas y pautas de crecimiento. Es importante que una organización tenga establecida una descripción de cargos, y así llevar un alineamiento de ésta y los objetivos estratégicos de la empresa.

Se espera que los resultados de este trabajo, sirvan de referente e incluso como guía de consulta, frente a la determinación de herramientas de apoyo que contribuyan al establecimiento de descripción de cargos dentro de la organización.

Este trabajo, es una herramienta que contribuye al cumplimiento del objetivo en la Gestión del Talento Humano, a través del diseño de una herramienta de apoyo para la descripción de cargos y el desarrollo de elementos teóricos del área de Recursos Humanos.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una herramienta de apoyo para la descripción de cargos SGF Global S.A.S.

Objetivo Específicos

- Realizar una investigación documental sobre la descripción de cargos.
- Identificar los puestos dentro de la organización SGF Global
- Reconocer la relación entre los puestos de trabajo, los objetivos y la estrategia de la organización

Descripción de Cargos

Desarrollo Organizacional

Administrar se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, todo este proceso enfocado en controlar las actividades. La eficiencia de la empresa se mide por medio de la eficiencia de los trabajadores. La actividad de cada empleado se amplía a la estructura de la organización. (Chiavenato, 2004)

Las organizaciones son unidades sociales que tienen la intención de alcanzar objetivos específicos, es decir, que las organizaciones tienen como base la planeación y la determinación de objetivos; las organizaciones son partes o componentes de un sistema organizado de manera dinámica donde se construye una red en función recíproca.

El proceso de organizarse se constituye en crear una estructura organizacional donde se dividen las tareas; se pretende organizar las tareas y asignarlas a los diferentes individuos de la organización. Las características de la estructura organizacional vertical, se grafican por medio de un organigrama. (Daft & Marcic, 2005)

Dentro del organigrama, se encuentran distintas funciones asignadas a diferentes cargos dentro del mismo; cada organigrama tiene diferentes cargos que permitirán alcanzar los objetivos holísticos de la organización.

Algunos autores encontraron que la organización se estructura a partir de una relación entre los diferentes departamentos de una empresa; estas organizaciones tienen el deber de superar las limitaciones creadas por el medio ambiente. Para que los diferentes departamentos estén alineados, las políticas de la empresa deben tener unidad orgánica; cada sub-política debe apoyar las políticas y objetivos holísticos. (Scott & Clothier, 1964, p.10).

Las organizaciones deben educar y adiestrar a sus empleados de modo tal que resulten mejor calificados para que tengan un mejor desempeño en sus diferentes labores, asegurándose de que los nuevos empleados realizarán las labores que se esperan de ellos, evitando así, que su desempeño se vea limitado a sus ambiciones y capacidades personales. (Scott & Clothier, 1964, p.46)

McGregor (1969) la dirección organizacional debe tener como objetivo principal establecer un departamento de personal que permita crear y mantener relaciones fundamentales dentro de la organización, con el fin de mejorar el ambiente y desempeño organizacional.

Filippo (1988) la organización debe establecer una estructura compuesta de una red de relaciones formales; mediante este proceso se pueden identificar las diferentes posiciones de los colaboradores de la organización en relación con la misión global. La estructura de relaciones formales tiene como principal objetivo fortalecer la organización y coordinarla con los objetivos de la misma.

La mayor preocupación del director de personal debe tener énfasis en el diseño y especificación de los diferentes cargos dentro de la organización, ya que la ejecución de labores demasiado detalladas tendrá un impacto negativo en la motivación de personal.

Daft & Marcic (2005) la departamentilización agrupa diferentes puestos dependiendo de su funcionalidad en diferentes departamentos dentro de la organización; de esta manera las cadenas de mando se vuelven más claras, permitiendo que los diferentes departamentos trabajen de forma conjunta y tengan una mayor claridad de sus objetivos.

El diseño de la descripción de cargos debe evitar ir en contra de la idiosincrasia de los colaboradores para evitar conflictos internos en la organización; además la descripción de cargos debe ir acorde con las necesidades psicológicas del individuo sin llegar a la limitación de capacidades y a la insatisfacción de las labores realizadas generando desmotivación alguna.

Descripción de Cargos

La descripción de cargos se relaciona directamente con la productividad y competitividad de las organizaciones; esto permite adquirir el personal adecuado para la organización y los aspirantes pueden ser comparados con las necesidades organizacionales. La descripción de cargo facilita identificar las necesidades y generar un plan de capacitación que cubra las mismas, además que permite mejorar el desempeño laboral y la eficacia del entrenamiento. Las diferentes características de la descripción de cargos,

identifican las necesidades de los distintos cargos, de forma tal que los planes de carrera son más eficientes y mejor sustentados. (Filippo, 1988)

Es necesario seguir ciertas reglas para poder satisfacer las necesidades de la organización en cuanto a seleccionar el personal adecuado; estas reglas deben tener cualidades específicas que permitan ejercer las tareas relacionadas con el cargo. Las cualidades deben estar relacionadas con el diseño del cargo y con un estudio de las responsabilidades, identificando así las funciones del cargo.

Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy (1998) la información obtenida del análisis de cargos, compone un documento escrito donde se puede identificar, definir y describir las diferentes especificaciones del puesto de trabajo.

Luthans (2008) “define el diseño de puestos como los métodos que la administración usa para desarrollar el contenido de un empleo, incluyendo todas las áreas relevantes, así como los procesos por medio de los cuales los empleados se construyen y revisan” [p?](#).

Crear una descripción del cargo a menudo resulta en un proceso de pensamiento que ayuda a determinar el grado de importancia del cargo, cómo este trabajo en particular se refiere a los demás e identificar las características que necesita un nuevo empleado haciendo el rol.

Una descripción del cargo generalmente muestra las habilidades necesarias, la capacitación y la educación que necesita un candidato para un puesto laboral específico; allí se explicarán en detalle los derechos y las responsabilidades del trabajo. Una vez que la descripción del puesto de trabajo esté preparada, se cuenta con una base para entrevistar a los candidatos, la orientación a un nuevo empleado y, finalmente, el diseño de la evaluación del desempeño que pueda evaluar el trabajo; usando la descripción de puestos, la gestión organizacional generará un gran valor añadido.

Alles (2008) una descripción óptima de los puestos de trabajo ayudará no sólo al área de recursos humanos, sino también a las diferentes áreas de la empresa, ya que esto permitirá mejorar los procesos de reclutamiento y la selección de nuevos empleados para la empresa.

Las dificultades de definir y comunicar las expectativas de un puesto de trabajo aparecen frecuentemente; la comunicación relacionada con la identificación de las expectativas, que surgen en el desarrollo de la descripción, son esencialmente importantes cuando se le informa al personal. El proceso de contratación, además de ayudar a comunicar las expectativas de un puesto de trabajo, también puede ayudar a atraer candidatos bien calificados y brindar la oportunidad de eliminar candidatos que no cumplan con los requisitos del perfil solicitado.

Las descripciones de puestos de trabajo también son útiles más allá del proceso de contratación; una descripción del trabajo bien desarrollado identifica la misión esencial de

la posición. La combinación de las tareas y las normas de rendimiento, pueden proporcionar criterios útiles en la evaluación de desempeño de un empleado; las descripciones del puesto de trabajo también pueden ser utilizadas para desarrollar y mejorar los programas de capacitación de los empleados.

Análisis de Puestos

El análisis de puestos se utiliza para diferentes actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos; estas actividades son consideradas como la infraestructura de los recursos humanos, ya que abarcan todo el proceso que diseña el proceso de los recursos humanos de una empresa, empezando con el reclutamiento y la selección hasta la óptima asignación de las tareas que deben ser realizadas por el colaborador. (Alles, 2008)

(Alles, 2008) El procedimiento de levantamiento de la descripción de un puesto de trabajo específico consiste de 3 momentos específicos: 1) La entrevista de relevamiento estructurada. Radica en develar por primera vez las principales funciones del cargo, sin embargo, la entrevista no se puede basarse exclusivamente en la experiencia, ya que cada individuo es diferente y puede que en ocasiones relaten problemas personales. Hay que enfocarse en reencauzar la entrevista para alcanzar el objetivo principal. 2) Confirmación de la información obtenida. El especialista de recursos humanos debe confirmar la información obtenida con el jefe directo, de la persona que se quiere obtener la descripción del puesto de trabajo, ya que el superior es el único que tiene la potestad de confirmar lo que se espera de esta posición. 3) Descripción del puesto. Se debe componer una lista con

los aspectos específicos de la función, es necesario que la descripción sea lo más completa, sin embargo, se recomienda ser conciso y breve.

Tabla 1. Pasos para la descripción de cargos

<i>Análisis del puesto</i>	<i>Descripción del puesto</i>	<i>Relaciones de las descripciones de puestos</i>
1. Identificación del puesto	1. Título del puesto	1. Reclutamiento, selección y contratación de personal.
2. Trabajo a desempeñar	2. Departamento	2. Capacitar, entrenar y desarrollar personal.
3. Condiciones Físicas	3. Resumen del puesto	3. Descripción de puestos
4. Habilidades Requeridas	4. Tareas y responsabilidades	4. Evaluación de Desempeño
5. Conocimientos Requeridos	5. Requisitos Educativos	5. Compensaciones

Elaboración propia. Fuente (Alles, 2008)

Chiavenato (1988) la recolección de información acerca del cargo se puede realizar de 5 maneras diferentes.

- 1) *Descripción y análisis del cargo.* Identificar los aspectos intrínsecos y los extrínsecos.
- 2) *Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.* Mediante una descripción realizada por los jefes del cargo, quienes se encargan de anotar los comportamientos y los hechos del cargo, lo que permite identificar técnicas deseables para mejorar el desempeño.

3) *Requerimiento de personal.* Verificación de los datos obtenidos por medio del jefe inmediato.

4) *Análisis del cargo en el mercado.* Si se está diseñando un cargo nuevo, se puede verificar las empresas semejantes, teniendo en cuenta los cargos semejantes.

5) *Hipótesis de trabajo.* En caso que las alternativas anteriores no alcancen las expectativas deseadas, haciendo una predicción aproximada del contenido del cargo, diseñando los requisitos y las características necesarias.

La descripción del cargo debería también ser utilizada para evaluar el desempeño del empleado; cada responsabilidad que esté establecida en la descripción del puesto de trabajo, debe ser un área dirigida por una evaluación bianual o anual de los empleados.

Es primordial para la gestión del personal de la empresa que la descripción de cargos sea planteada de manera escueta y concisa; en primer lugar, la descripción del puesto de trabajo se utiliza para reclutar a los candidatos mejor calificados y que serán capaces de realizar todas las tareas que componen el ambiente laboral. Durante el proceso de entrevistas, las descripciones de puestos de trabajo pueden ser utilizadas para enfocar el cuestionamiento sobre las tareas y las calificaciones que el trabajo requiere.

Una vez que el empleado ha sido seleccionado y contratado, se le debe dar una copia de la descripción del puesto de trabajo para que estén familiarizado con lo que se espera específicamente de él. También debe recibir un formulario para firmar, indicando que ha recibido una copia de la descripción de su puesto de trabajo y que comprenda todos

los requisitos de trabajo, así pues, se puedan comprometer a cumplir con los requisitos del trabajo.

La descripción de los puestos de trabajo es utilizada para el proceso de reclutamiento y también para identificar los mejores candidatos, sin embargo, existen varias maneras de identificar la necesidad de revisar las descripciones de cargo.

- Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente. – Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos. – Conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea. – Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos. – Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos. – Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad. – Demora en la prestación de servicios o entrega de productos (Alles, 2008, p.114).

La descripción del puesto de trabajo tiene como propósito encontrar el mejor perfil para suplir una vacante determinada, “una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las tácticas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados” (Chiavenato, 1988).

Al establecer el título del trabajo este debe ser descriptivo y ajustarse a las normas para su industria, pensando en cuatro o cinco funciones clave que se van a realizar; la descripción debe ser específica y clara ya que si fuese confusa hará que sea más difícil de entender para el candidato.

La información necesaria para elaborar el análisis del cargo conforma una parte primordial en este proceso; la información necesaria para que el resultado sea el óptimo debe ser: “- Actividades del puesto y comportamiento asociado. – Estándares de rendimiento. – Maquinas u otros elementos necesarios. – Condiciones laborales o contexto de la posición. – Requerimientos de personalidad” (Alles, 2008)

Una vez identificadas las funciones esenciales del cargo, se puede identificar la experiencia específica de su candidato ideal debe tener y establecer criterios mínimos; estos criterios tienen que ser lo suficientemente estrictos para disuadir a los candidatos indeseables. El objetivo será encontrar el tipo de persona que sea más productivo en el ambiente actual de trabajo que existe en la organización.

Marco Organizacional

SGF Global S.A.S es un proveedor de soluciones de personal dentro de una red internacional de 35 países de todo el mundo. Son creadores de estrategias de reclutamiento de profesionales de alto talento y de servicios de administración de nómina, además de instaurar estrategias precisas para el desarrollo del capital humano. SGF Global S.A.S es una empresa multinacional con presencia en diferentes países de América y Europa, la empresa objeto de investigación está ubicada en Bogotá D.C. Y tiene como misión proveer personal calificado para diferentes compañías del sector energético. La descripción de cargo se busca llevar a cabo exclusivamente en el área de reclutamiento de la compañía.

Método

Tipo de estudio: Descriptivo

El método se apoya en investigación documental (Hoyos, 2000) para lo cual se elaboran fichas de reseña bibliográfica, las cuales se presentan en el Anexo

Para la descripción de cargos, se toma de referente un instrumento de análisis, el cual se aplica a colaboradores responsables del reclutamiento. Se presente esta encuesta estructurada en el Anexo No.

Participantes

SGF Global es una organización es un proveedor de soluciones de personal dentro de una red internacional de 35 países de todo el mundo. Tiene como misión fomentar el crecimiento de los clientes a través de soluciones integradas de capital humano, por medio de un equipo proactivo enfocado en resultados ajustados a los requerimientos específicos de cada proyecto. Su visión es ser el principal proveedor de soluciones integradas de capital humano a nivel mundial.

Valores:

Responsabilidad y Aduñamiento:

Fomentamos un equipo proactivo responsable de nuestras acciones, proyectos y procesos. Cada línea de trabajo tiene un responsable y/o dueño, quien velará y será evaluado por sus resultados.

- Meritocracia:

Las personas de nuestro equipo son reconocidas y premiadas con base en sus resultados tangibles sin importar la edad o el tiempo dentro de la compañía.

Población: Los funcionarios del departamento de reclutamiento de SGF Global S.A.S

Tipo de Muestro: Muestreo Simple

Muestreo Simple: Es un procedimiento de selección basado en la libre actuación al azar. Es el procedimiento de muestreo más elemental y es referencia de los demás tipos de diseño. Muestreo elemental porque como procedimiento de selección es intuitivo y sus fórmulas son sencillas. (VIVANCO, 2005)

Muestra:

Se toma muestra aleatoria de 3 reclutadores.

Recolección de información:

Entrevista Estructurada

La entrevista estructurada o dirigida se emplea cuando no existe suficiente material informativo o sobre ciertos aspectos que se interesa investigar, o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas. (SORIANO, 2006)

Instrumento de análisis:

El instrumento de análisis, es una entrevista estructurarada que se aplica a representantes de de departamento de reclutamiento y la cual se presenta en el Anexo No.

1

de SGF Global S.A.S.

|

Resultados

El instrumento guía para la realización de la descripción de cargos, ha permitido obtener la información básica para toda la planeación de recursos humanos, ya que una descripción de cargos efectivamente desarrollada ha demostrado funcionar como una herramienta comunicativa que permite tanto a los empleados como a los candidatos entender con claridad lo que se espera del cargo, sus obligaciones, sus competencias, sus responsabilidades y principalmente los requerimientos necesarios para poder ejecutar dicha labor.

Los empleados tienen mayor claridad en las necesidades de cada cargo y así pueden verificar si tienen las competencias necesarias para ocupar otra posición dentro de la compañía.

Los empleadores ahora tienen una herramienta para asegurar que los objetivos y los valores de la organización están reflejados en la descripción de cargo. Los valores organizacionales obtenidos en la descripción de cargos, aseguran un aumento en el compromiso a la misión y la visión de la organización.

Una descripción de cargo bien documentada es una herramienta que está evolucionando dependiendo de las necesidades de la posición y esto permite impulsar la organización.

El proceso de reclutamiento para el departamento de recursos humanos, se ha facilitado, ya que la descripción de cargos permite analizar lo que se espera del candidato y al mismo tiempo enfocar las búsquedas según las necesidades de la organización. La descripción de cargos permite no solo la obtención de nuevos talento, también facilita la evaluación del desempeño de los empleados de la organización hasta potencialmente despedir a los empleados que no cumplan con los objetivos.

Anexos*Anexo 1. Entrevista Estructurada*

A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con su puesto de trabajo, por favor responderlas con la mayor sinceridad posible.

ENTREVISTA PARA EL ANALISIS DEL CARGO

NOMBRE: _____

CARGO: _____

1. Indique las funciones realizadas:

2. Relacione sus responsabilidades en orden de importancia:

3. Su cargo exige ser supervisado

Si _____

No _____

4. Describa brevemente las condiciones de su trabajo:

5. Tiene claras las funciones para las cuales fue contratado:

6. ¿ha recibido capacitación de su puesto de trabajo?

Anexo 2. Ficha Reseña Bibliográfica y Descriptiva

AUTOR: Chiavenato, Idalberto TÍTULO: Administración Teoría, Proceso y practica AÑO: 2004	EDITORIAL: Mc Graw Hill
CONTENIDO: Administrar se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargo que componen la empresa, todo este proceso enfocado en controlar las actividades. La eficiencia de la empresa se mide por medio de la eficiencia de los trabajadores. La actividad de cada empleado se amplía a la estructura de la organización.	

Fuente (Hoyos, 2000)

Anexo 3. Ficha Reseña Bibliográfica y Descriptiva

AUTOR: Luthans,F	EDITORIAL: MC GRAW HILL
TÍTULO: Comportamiento Organizacional	CIUDAD: MEXICO
AÑO: 2008	
CONTENIDO: Define el diseño de puestos como los métodos que la administración usa para desarrollar el contenido de un empleo, incluyendo todas las áreas relevantes, así como los procesos por medio de los cuales los empleados se construyen y revisan.	

Anexo 4. Ficha Reseña Bibliográfica y Descriptiva

AUTOR: Filippo, E.B TÍTULO: Principios de Administración de Personal AÑO: 1988	EDITORIAL: MC GRAW HILL CIUDAD: MEXICO
CONTENIDO: <p>La necesidad de seleccionar el personal adecuado en necesario seguir ciertas reglas para poder satisfacer las necesidades de la organización. Estas reglas deben tener cualidades específicas que permitan ejercer las tareas relacionadas con el cargo. Las cualidades deben estar relacionadas con el diseño del cargo y con un estudio de las responsabilidades, de esta manera se identifica las funciones del cargo.</p>	

Investigación documental (ficha de reseña bibliográfica)

Autor	Indicador	Núcleo temático		
		<i>Descripción de cargos</i>	<i>Diseño Organizacional</i>	<i>Análisis de puestos</i>
Filippo (1988)	Productividad	La descripción de cargos se relaciona directamente con la productividad y competitividad de las organizaciones y así tener el personal adecuado en la organización, los aspirantes puedan ser comparados con las necesidades organizacionales.		
Daft & Marcic (2005)	Responsabilidad		El proceso de organizarse se constituye en crear una estructura organizacional donde se dividen las tareas, ya que se busca organizar las tareas y asignarlas a los diferentes individuos de la organización	
Alles (2008)	Mejoramiento de Procesos			Una descripción óptima de los puestos de trabajo ayudará no sólo al área de recursos humanos, sino también a las diferentes áreas de la empresa, ya que esto permitirá mejorar los procesos de reclutamiento y la selección de nuevos empleados para la empresa.

Adaptado de (Hoyos, 2000)

Referencias

Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Administración Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2004). *Administración, Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw-.

Daft, R. L., & Marcic, D. (2005). *Introducción a la administración*. Mexico D.F.: Thompson Learning, Inc.

Hoyos, 2000 Incluir en la bibliografía al Consuelo Hoyos 2000 Investigación documental.

Filipetti, G. (1960). *El progreso de la dirección*. Madrid: Ediciones RIALP, S.A.

Filippo, E. B. (1988). *Principios de Administración de personal*. Mexico D. F : McGraw Hill/ Interamericana de Mexico, S.A.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1998). *Dirección y gestión de recursos*. Madrid: Ed. Prentice-Hall.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F: McGraw-Hill.

McGregor, D. (1969). *La participación en la industria*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.

Scott, W., & Clothier, R. (1964). *Dirección de Personal*. New York: McGraw-Hill.

Soriano, R. R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. En R. R. Soriano, *Guía para realizar investigaciones sociales* (pág. 216). Mexico: P Y V.

Vivanco, M. (2005). Muestreo estadístico diseño y aplicaciones. En M. Vivanco, *Muestreo estadístico diseño y aplicaciones* (pág. 253). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.