



UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CASO PRÁCTICO

“ANÁLISIS DE PUESTOS COMO UN RECURSO IMPORTANTE EN LA ORGANIZACIÓN DE BLUE SPORT FITNESS CENTER”

QUE PRESENTA:

MARÍA GUADALUPE ESTRADA ZACAPU

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR DE TESINA:

**MASTER EN PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA
HORACIO MENDOZA MENDOZA**

MORELIA, MICH., SEPTIEMBRE DE 2014.





AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Le doy gracias a Dios por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi carrera, por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Por darme la oportunidad de estar hoy día, celebrando un triunfo más.

A MIS PADRES:

A mis padres tan queridos Carmen y Alfredo, por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo a seguir. Por el cariño y apoyo moral que siempre he recibido de ustedes y con el cual he logrado culminar mi esfuerzo, terminando así mi carrera profesional, que es para mí la mejor de las herencias. Por sus desvelos y preocupaciones y por todo su cariño y paciencia infinitas gracias.

A MIS HERMANAS (O):

A todos ustedes gracias por ayudarme cada día a cruzar con firmeza el camino de la superación, porque con su apoyo y aliento hoy he logrado uno de mis más grandes anhelos. Por representar la unidad familiar, por llenar mi vida de alegría y amor cuando más lo he necesitado.

A MI ASESOR:

Gracias por su tiempo y ayuda que me ha dedicado para culminar mi carrera profesional, por los conocimientos compartidos, por su espíritu emprendedor que me alienta a esforzarme a cumplir mis metas e ideales. Mi más sincero respeto y admiración Horacio Mendoza Mendoza.

A LA UMSNH:

Por ser la parte más importante de mi carrera, por mi beca y por todo el apoyo recibido.

Al término de esta etapa de mi vida, quiero expresar un profundo agradecimiento a quienes con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad. A todos mis amigos, compañeros y maestros de la UMSNH, que formaron parte de esta aventura y siempre se quedaran en mis recuerdos.

Con todo mi cariño, Lupita



ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	3
Justificación	4
Objetivo	5

TEMA I.- GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

1.1.- Concepto de gestión del recurso humano	6
1.1.1.- Proceso de gestión del recurso humano	8
1.1.2.- Planeación estratégica de los recursos humanos	9
1.2.- Análisis de puestos	10
1.2.1.- Concepto de descripción de puestos	11
1.2.2.- Concepto de análisis de puestos	12
1.3.- Estructura del análisis de puestos	13
1.3.1.- Métodos para la descripción y el análisis de puestos	16
1.3.2.- Etapas en el análisis de puestos	17
1.3.2.1.- Etapa de preparación	19
1.3.2.2.- Etapa de realización	20
1.3.3.- Objetivos de la administración y análisis de puestos	20

TEMA II.- RECLUTAMIENTO

2.1.- Proceso formal de reclutamiento	23
2.1.2.- Reclutamiento interno	23
2.1.2.1.- Reclutamiento externo	24
2.1.2.2.- Medios de reclutamiento	25
2.2.- Selección de personal	27
2.2.1.- Concepto de selección de personal	27
2.2.2.- Proceso de selección	28



2.2.2.1.- Bases para la selección de personal	30
---	----

TEMA III: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

3.1.- Concepto de capacitación	32
3.1.1.- Objetivos de la capacitación	33
3.1.1.2.- Contenido de la capacitación	34
3.2.- Proceso de capacitación y desarrollo	35
3.2.1.- Planeación de la capacitación	36
3.3.- Métodos de capacitación y desarrollo	37
3.3.1.- Evaluación de los resultados de la capacitación	37

TEMA IV: CASO PRÁCTICO

4.1.- Antecedentes históricos de Blue Sport Fitness Center	39
4.2.- Descripción del gimnasio	40
4.2.1.- Descripción de puestos	40
4.2.2.1. - Organigrama de Blue Sport Fitness Center	48
4.2.3.- Misión y visión	49
4.3.- Metodología empleada	50
4.3.1.- Análisis de la información y resultados del cuestionario	51

TEMA V.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	66
--	----

TEMA VI.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	69
---	----



Resumen

Actualmente las organizaciones enfrentan diferentes retos, existen cambios en su entorno, éste se caracteriza por ser variable, complejo y hostil, lo que supone nuevas formas de estructurarlas, de ofrecer valor añadido a los clientes, nuevas formas de gestión de las empresas, técnicas e instrumentos adecuados a los nuevos tiempos.

Los recientes desafíos de la economía en general y de la administración del capital humano, obliga a las corporaciones en general como al administrador, a revisar la totalidad de estrategia operativa, las áreas de administración de los recursos humanos han sufrido cambios profundos, viéndose afectadas por las fuerzas de la competencia.

Establecer un análisis y descripción de puestos así como los requisitos para llenarlos es importante porque permite conocer sobre los diferentes deberes, tareas o actividades y condiciones del puesto de manera sistemática, en una organización donde se evalúan y organizan las labores que un puesto exige, así como las características o requisitos que debe tener la persona idónea para desempeñarlo

Palabra clave:

Análisis, descripción, puestos, actividades, organización.



ABSTRACT

Organizations today face different challenges, there are changes in their environment, it is characterized by variable, complex and hostile, which means new ways to structure them, to deliver added value to customers, new forms of business management, technical and instruments appropriate to the times.

The recent challenges of the economy in general and the human capital management, requires corporations in general and administrator, to review all operational strategy, areas of human resource management have undergone profound changes, to be affected by the forces of competition.

Set analysis and job description and the requirements for filling is important because it reveals about the different duties, tasks or activities and job conditions systematically, in an organization where you evaluate and organize the work position requires a well the characteristics or requirements that must be the right person for the position

Keyword: Analysis, description, jobs, activities, organization



Introducción

Actualmente las organizaciones enfrentan diferentes retos, existen cambios en su entorno, éste se caracteriza por ser variable, complejo y hostil, lo que supone nuevas formas de estructurarlas, de ofrecer valor añadido a los clientes, nuevas formas de gestión de las empresas, técnicas e instrumentos adecuados a los nuevos tiempos.

Los recientes desafíos de la economía en general y de la administración del capital humano, obliga a las corporaciones en general como al administrador, a revisar la totalidad de estrategia operativa, las áreas de administración de los recursos humanos han sufrido cambios profundos, viéndose afectadas por las fuerzas de la competencia. El costo de la mano de obra y su disponibilidad, el nivel de la remuneración vigente en el área, la inmensa tarea de capacitar a grupos de la población, de administración de las prestaciones, aunado a las nuevas demandas del personal en la organización, como la flexibilidad de los horarios laborales y la posibilidad de trabajar desde casa, tienen un impacto profundo del quehacer de los gerentes y administradores del capital humano.

El grado en que un país logre sobrevivir y prosperar en esta economía, depende de las organizaciones públicas y privadas, de la manera como funcionen, las cuales proporcionan empleos, productos y servicios necesarios para enfrentar los desafíos de estos tiempos.

El desarrollo de las organizaciones en este siglo, está marcando la mejora de la productividad, la utilización más eficiente de los recursos y la eliminación de todos los procedimientos que no añadan valor.



Justificación

Establecer un análisis y descripción de puestos así como los requisitos para llenarlos es importante porque permite conocer sobre los diferentes deberes, tareas o actividades y condiciones del puesto de manera sistemática, donde se evalúan y organizan las labores que un puesto exige, así como las características o requisitos que debe tener la persona idónea para desempeñarlo.

Es una parte fundamental de los recursos humanos obtener información acerca de los procesos que se llevan a cabo, los requisitos de cada posición de trabajo, que permitan proceder al reclutamiento de capital humano que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias durante el análisis de puestos.

Un análisis de puestos bien detallado ayudara a la organización a proporcionar una buena administración de recursos humanos, el cual le facilitara una manera más eficiente y eficaz poder reclutar, seleccionar y capacitar a su personal que le permita llegar al éxito.



Objetivo

En el presente caso práctico se pretende establecer el proceso de obtener información sobre los puestos de trabajo en la pequeña empresa prestadora de servicios denominada "Blue Sport fitness center", al definir los deberes, tareas o actividades y condiciones del puesto, así como las causas reales, mediante una investigación que ayude a identificar cuál es su problemática existente y con ello efectuar soluciones para mejorar la administración del capital humano.

La investigación se llevó a cabo mediante el método de entrevista, creando un cuestionario que será redactado de una forma entendible, clara y bien estructurada para su fácil comprensión y así poder identificar cuáles son los factores que detonan esta problemática, se aplicó a los integrantes de la empresa "Blue Sport fitness center", cuyo criterio fue la disposición a participar en la resolución de dicho cuestionario. Ya que no se cuenta con un especialista en el área.



I. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Las empresas funcionan impulsadas por una serie de elementos que se denominan factores de producción, éstos son tres: tierra, trabajo y capital. Todos ellos son imprescindibles pero el fundamental por su complejidad es el factor trabajo que realizan las personas.

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones, ambas partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos, ya que la importancia de los recursos humanos en la sociedad actual y más concretamente en las empresas, es cada vez mayor.

Su admiración efectiva genera un enorme potencial para crear valor en las organizaciones y, por ello, no pueden ser ignorados.

Por tanto la organización debe prestar especial atención a la gestión del talento humano; los empleados deben poseer unas características especiales que gestionadas de la mejor manera posible le permitan a la empresa diferenciarse y ser competitiva con respecto a las demás.

1.1.- Concepto de gestión del recurso humano

La gestión del capital humano es uno de los elementos claves de las organizaciones para obtener ventajas competitivas sostenibles.

La definición de los recursos humanos se entiende como la base de capital humano bajo el control de la empresa; considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencias y conocimientos con valor económico para la empresa. (Wright, 1999)



La gestión del recurso humano es la habilidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que creen riqueza tanto en empresas como en países. (Bradley, 1997)

Se entiende el capital humano como el conocimiento transformado en algo valioso para la empresa. La clave para gestionar el capital intelectual es guiar su transformación desde el conocimiento entendido como materia prima, a valor para la organización. (Lynn, 1998)

En la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas en un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional. (Littlewood, 2004)

La gestión del recurso humano es el proceso en que la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización. Como todo proceso de gestión, la gestión humana consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano. (Moquete, 2007)



1.1.1.- Proceso de gestión del recurso humano

En la actualidad la moderna gestión del talento humano implica varias actividades como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación de desempeño, remuneración y entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. (Chiavenato I. , 2002)

Los seis procesos de gestión del Recurso Humano

1.- Admisión de personas.- Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la organización, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas incluyen reclutamiento y selección de personas.

2.- Aplicación de personas.- Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, orientar y/o acompañar su desempeño, Incluye diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

3.- Compensación de las personas.- Procesos utilizados para incentivar a las personas satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas o remuneración y beneficios, y servicios sociales.

4.- Desarrollo de personas.- Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

5.- Mantenimiento de personas.- Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias de las actividades de las personas. Incluyen la administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.



6.- Evaluación de personas.- Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. (Chiavenato I. , 2002)

1.1.2.- Planeación estratégica de los Recursos Humanos

Es un proceso de análisis y diagnóstico de las políticas y prácticas de los recursos humanos. Orientado a la definición de los objetivos y el diseño de los planes de acción necesarios para asegurar, desde recursos humanos la misión, visión y planes de negocio de la empresa. (Aguilar, 2008)

La planeación estratégica de los recursos humanos se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

El verdadero valor del rendimiento de una compañía está en la capacidad de crear valor sostenible, teniendo siempre presente la visión estratégica de la empresa y la misión del negocio. (Edvinsson, 1997)

El proceso de planeación estratégica del capital humano debe identificar y centrarse en aquellos trabajos fundamentales que tiene mayor impacto sobre las estrategias. Los directivos necesitan disponer de información que sea fiable, relevante y oportuna sobre sus recursos en la empresa para poder tomar decisiones eficientes sobre su gestión. (Cañibano, 2002)



Las empresas deben tratar de hacer sus programas de desarrollo de capital humano usando, a la vez, el modelo de familias de puestos de trabajo estratégico y el modelo de valores estratégicos. (Kaplan y Norton, 1992)

1.2.- Análisis de puestos

Concepto de puesto

Se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización. (Chiavenato I. , 2011)

El puesto puede definirse como el conjunto de actividades, funciones o tareas que pueden ser realizados por trabajadores individuales, aunque puede haber más de una persona en el mismo puesto. (Hontagas, Peiró, 1996)

Conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir valor añadido a dicha organización mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías, generalmente preestablecidas, dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización, y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que le pertenecen a la misma. (Ansorena, 1996)



1.2.1.- Concepto de Descripción de puestos

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. Representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (por que lo hace). (Chiavenato I. , 2011)

Lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto. Producto de un análisis de puestos. (Dessler, 1996)

Proceso que consiste en recopilar y organizar sistemáticamente información relativa a los distintos puestos de trabajo. (Gómez-Mejía, 1996)



1.2.2.- Concepto de análisis de puestos

El análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato I. , 2011)

La idea de un analisis de puestos es hacer coincidir, de manera acertada, las características personales del candidato con los requerimientos del puesto, disminuyendo la bracha entre el perfil ideal y el real.

El analisis de puestos es el insumo fundamental para el reclutamiento y la selección de personal, y permite tomar decisiones acerca de promociones internas, el analisis de puestos puede ser utilizado como base para la induccion y el entrenamiento, la identificacion de necesidades de capacitacion y desarrollo, examen de potencial y evaluacion del desempeño, entre otras; es decir, los procesos que se llevan a cabo en gestion humana tienen como herramienta principal el analisis de puestos. (Alles, 2004)

Este estudio tambien le permite comprender mejor al empleado los deberes y responsabilidades de su cargo y lo que se espera de el.

Un trabajador que sepa lo que se espera de el, es mas eficiente y motivado, que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. (Gonzalez, 2006)

El analisis de puestos les suministra a los jefes inmediatos y a los mismos empleados una base objetiva para definir y resolver discrepancias que pueden surgir por dudas acerca de las funciones de los cargos.



Así pues, todo dependerá de los conocimientos que tenga la organización del perfil que su equipo humano debe poseer para garantizar un cumplimiento elevado de sus objetivos y este saber se obtiene a través de un proceso de análisis de puestos. (Lloyd, 1996)

Es una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo. Este análisis incluye la identificación y la descripción de lo que sucede en un puesto de trabajo planteando con precisión las tareas requeridas, los conocimientos y habilidades necesarios para llevarlas a cabo, así como las condiciones bajo las cuales deben realizarse. (Decenzo, 2001)

El análisis de puestos es un proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. (Ducceschi, 1982)

1.3.- Estructura del análisis de puestos

Se refiere a los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

- 1.- requisitos intelectuales
- 2.- requisitos físicos
- 3.- responsabilidades
- 4.- condiciones de trabajo



cada uno de estos requisitos se divide en varios factores de especificaciones, los cuales se describen a continuación:

1.- Requisitos intelectuales: comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto.

Entre los requisitos intelectuales se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

Escolaridad indispensable

- 1.- Experiencia
- 2.- Iniciativa requerida
- 3.- Aptitudes requeridas

2.- Requisitos físicos: Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren en la fatiga que ocasionan.

Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- 1.- Concentración visual
- 2.- Esfuerzo físico requerido
- 3.- Destrezas y habilidades
- 4.- Compleción física requerida

3.- Responsabilidades que adquiere: Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados.



Comprenden las responsabilidades por:

- a) Supervisión de personal
- b) Material
- c) Herramientas o equipo
- d) Dinero, títulos o documentos
- e) Información confidencial
- f) Relaciones internas o externas

1.- Condiciones de trabajo: Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño.

Comprenden los siguientes factores de especificación:

- a) Ambiente de trabajo
- b) Riesgos de trabajo

Desde el punto de vista de los factores de especificación, el análisis de puestos puede colocarse en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos. (Chiavenato I. , 2011)



1.3.1.- Métodos para la descripción y el análisis de puestos

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes, (Chiavenato I. , 2011):

- 1.- Observación directa
- 2.- Cuestionario
- 3.- Entrevista directa
- 4.- Métodos mixtos

A continuación se analizara cada método para la descripción y análisis de puesto.

Método de observación directa

Este método se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo.

Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizara su supervisor. Debe ser confeccionado de manera que permita obtener respuestas concretas e información útil.



Método de entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándo. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

Métodos mixtos

Es evidente que cada método de análisis tiene sus características, sus ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

1.3.2.- Etapas en el análisis de puestos

Un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización.

Etapas de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos; es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio.

La planeación exige los siguientes pasos:



- A) Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, características, naturaleza, tipología, etc.
- B) Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo se define el nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
- C) Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde empezar el programa de análisis.
- F) Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los por puesto por analizar, se eligen los métodos más adecuados.

Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:

- 1.- Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar para comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.
- 2.- Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto, es decir no pueden ser constantes ni uniformes.
- 3.- Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretenden analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona



para adaptarlo o ajustarlo como instrumento de edición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos.

4.- Graduación de los factores de especificación, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que solo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación).

1.3.2.1.- Etapa de preparación

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

- I.- Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformaran el equipo de trabajo.
- II.- Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etc.)
- III.- Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
- IV.- Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, etc.).



1.3.2.2.- Etapa de realización

Es la fase en la que se obtiene los altos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

- 1.- Obtención de los datos sobre los puestos mediante el (los) método (s) de análisis elegido (s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
- 2.- Selección de los datos obtenidos
- 3.- Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
- 4.- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- 5.- Redacción definitiva del análisis del puesto.
- 6.- Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa). (Chiavenato I. , 2011).

1.3.3- Objetivos de la administración y análisis de puestos

Los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos. Constituye la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, entre otros. Los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos.



Algunos de los objetivos principales son:

- a) Subsidios para la elaboración de anuncios; demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal.
- b) Determinar el perfil del ocupante del puesto: Con lo cual se aplican los exámenes adecuados como base para la selección de personal.
- c) Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación; como base para la capacitación de personal.
- e) Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
- f) Subsidios para la higiene y seguridad industrial: Con objeto de minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos.
- g) Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales: de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de salarios en el mercado del trabajo, como base de la administración de sueldos y salarios.
- h) Guía para el supervisor: En el trabajo con sus subordinados, y también para el empleo en el desempeño de sus funciones. (Chiavenato I. , 2011)



II.- RECLUTAMIENTO

Proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso reside en conocer la empresa y sus necesidades. (Cuervo García, 1994)

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. (Chiavenato I. , 2011)

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo (Dolan, 2003).

Reclutamiento, es el proceso de atraer individuos oportunamente, en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en una organización. (Wayne, 2001)



2.1.- Proceso formal de reclutamiento

El proceso formal de reclutamiento dentro de una empresa depende de la decisión de la dirección de la empresa. El departamento de recursos humanos, por tanto y en principio, no tiene autoridad alguna para efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin el debido visto bueno de esta.

La decisión de la dirección se hace operativa por la tramitación de la "solicitud previa de admisión", también llamada solicitud de requerimiento de personal. Una vez recibida la solicitud previa de admisión, es cuando se ha de determinar cuál de las fuentes de reclutamiento resultara más adecuada para la búsqueda de potenciales candidatos.

De manera funcional, el proceso de reclutamiento comienza al detectarse la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización. En este punto, debe seguirse (si lo hubiera) la política de reclutamiento establecida por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma. A continuación, y como ya se comentó anteriormente, debemos basarnos en la información interna de la empresa sobre el puesto a desempeñar. Por ello es necesario, analizar el puesto, y definir su perfil de modo que determinemos los elementos o características necesarias a cubrir.

2.1.2.- Reclutamiento interno

Se denominan fuentes de reclutamiento internas a aquellas que utilizan a los propios empleados de la empresa para reclutar al candidato idóneo para un determinado puesto.



La elección de este tipo de reclutamiento, entre otros factores positivos, disminuirá el periodo de entrenamiento dentro del puesto de trabajo y, lo más importante, contribuirá a mantener y/o mejorar la motivación del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de cambiar de puesto dentro de la empresa

Entre los diferentes tipos de reclutamiento interno están:

- Archivo de solicitudes: se integran con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haberse utilizado porque posiblemente la vacante se cubrió.
- Sindicatos: Para algunas empresas, por razones convencionales, sus sindicatos constituyen una fuente de reclutamiento en el momento que surge la vacante, por motivo de la cláusula de admisión exclusiva.
- Referencias y recomendaciones de los empleados: se hace uso de esta fuente cuando los empleados recomiendan a otro empleado que reúna las características de la vacante.

2.1.2.1.- Reclutamiento externo

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado.

Varios son los procedimientos a través de los cuales, se recluta de forma externa:



- **Agencias de colocación:** El objeto social de este tipo de entidades, consiste en facilitar a las empresas la búsqueda de los trabajadores más adecuados para sus necesidades, y al mismo tiempo permitir a las personas sin empleo un acceso lo más rápido posible a un puesto de trabajo.
- **Anuncios de periódicos:** Los periódicos y en algunos de los casos las revistas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas.
- **Instituciones educativas.** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos.
- **Ferias de empleo:** un recurso poco aprovechado es el de las ferias de empleo, en las que se convoca a numerosas empresas y organizaciones que ofrecen puestos muy variados a los visitantes. Estas ferias pueden estar organizadas por el gobierno, alguna asociación particular o bien una institución educativa.
- **Out-sourcing:** consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas.

2.1.2.2.- Medios de reclutamiento

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de recursos humanos, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo perfil ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa.



Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos:

- Radio y televisión. Cuando se trata de reclutar con urgencia, generalmente se usan estos medios, ya que la radio y la televisión son los medios más escuchados por la gente.
- Folletos y boletines: Ciertas empresas los editan señalando las posibilidades de empleo y los beneficios que ofrecen.
- Redes sociales: El alcance de las redes sociales es tal que también se han convertido en medios de reclutamiento, sin embargo lo recomendable es utilizarlos con mensura para no recibir candidatos que no se apegan al perfil.
- Grupos de intercambio: se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización.



2.2.- Selección de personal

2.2.1.- Concepto de selección de personal

La etapa de selección es un proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá de contratarse.

En palabras de Chiavenato (1999), puede definirse la selección de recursos humanos como: "la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral".

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así, la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo (Dolan, 2003).



2.2.2- Proceso de selección

Suele comenzar con la entrevista preliminar, después de la cual se rechaza con rapidez a los candidatos que evidentemente no reúnen los requisitos necesarios. En seguida, los solicitantes terminan la solicitud de empleo de la compañía. Luego pasan a través de una serie de pruebas de selección, la entrevista de selección y la verificación de antecedentes, el solicitante que obtiene buenos resultados presenta un examen físico, si los resultados son satisfactorios la empresa contrata al individuo.

- **Entrevista preliminar:** Es un procedimiento que consiste en obtener información básica sobre los candidatos potenciales y ayuda al departamento de personal a excluir a los candidatos claramente inadecuados.
- **Revisión de solicitudes y curricular:** proporcionan información para decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, educación, etc.; así como una base de los antecedentes del solicitante.
- **Pruebas de selección:** estas pruebas miden capacidades (cognitivas, mecánicas y psicomotoras), personalidad, intereses y preferencias sobre un candidato.

Conviene conocer cuáles son las pruebas que se utilizan con más frecuencia en la selección:

- ✓ **Pruebas objetivas:** entre estas están las pruebas de aptitud, las de logro (o competencia) y las de preferencias, intereses y personalidad.
- ✓ **Pruebas de aptitud:** conocidas como pruebas de inteligencia general, se utilizan fundamentalmente para predecir el éxito académico en un marco tradicional.
- ✓ **Pruebas psicomotoras:** sirve para medir la combinación de aptitudes mentales y físicas.



- ✓ **Pruebas de competencia personal:** sirve para medir si los sujetos saben tomar decisiones adecuadas y oportunas por sí mismos. Así como si hacen esfuerzos por conseguirlo.
- **Entrevista de selección:** es la técnica más utilizada para comprobar si el solicitante cumple los requisitos y calificaciones anunciadas por las técnicas de reclutamiento. Las más utilizadas son:
 - ✓ **Entrevista no dirigida:** el entrevistador se abstiene de influir en los comentarios del solicitante. Se da libertad al solicitante en la determinación del curso de la charla.
 - ✓ **Entrevista estructurada:** se utilizan un conjunto de preguntas estandarizadas que tienen un conjunto de respuestas establecidas.
 - ✓ **Entrevista de descripción del comportamiento:** se hacen preguntas al solicitante sobre qué haría en realidad en una situación determinada.
- **Verificación de antecedentes:** la verificación de datos abarca tres categorías de referencia: las personales, las académicas y las de empleos anteriores. La minuciosidad de la comprobación de las referencias depende del nivel jerárquico del puesto vacante. Los empleos anteriores son la fuente de referencia más utilizada porque pueden dar la información más objetiva.
- **Decisión de selección:** es el paso fundamental de aceptar o rechazar candidatos.
- **Examen médico:** se realiza para asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir con los requisitos del puesto.



- Aceptación de solicitudes del puesto: después de que se ha hecho una selección preliminar, los solicitantes que parecen más prometedores son remitidos a departamentos con vacantes.

2.2.2.1.- Bases para la selección de personal

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo que se pretende suplir, puede hacerse de cinco maneras:

1. **Descripción de análisis del cargo:** Es el inventario del contenido del cargo, así como los requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo. Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.
2. **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Además, es difícil definir lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable.
3. **Requerimiento de personal:** Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Todo el proceso de selección se centrara en esos datos.



4. **Análisis del cargo en el mercado:** Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la empresa no tiene una definición a priori, ni el mismo jefe directo, existe la opción de verificar en empresas semejantes los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
5. **Hipótesis de trabajo:** En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación a la del ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.

A partir de esta información, respecto del cargo, por proveer el organismo de selección está en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica que debe contener las características psicológicas y necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas.



III.- Capacitación y desarrollo

3.1.- Concepto de capacitación

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Aguilar A. S., 2004)

Capacitar es complementar la educación académica del empleado o prepararlo para emprender trabajos con más responsabilidad. Otras teorías manifiestan, que la capacitación es el conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera eficiente y eficaz. (Robbins, 2005)

Capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales. (McGehee, 2002)

La capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo. (Flippo, 2000)

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato I., 2011)

La capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar al equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos.



En otras palabras, en un sentido mas amplio, la capacitacion es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que este alcance, de la forma mas economica posible, los objetivos de la empresa. (Hoyler,1970)

En este sentido, la capacitacion no es un gasto, sino una inversion que produce ala organización un rendimiento que de verdad vale la pena.

La finalidad de la capacitacion es ayuudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la practica y la conducta requeridos por ella.

3.1.1.- Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato I. , 2011)

Los objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Considere los siguientes objetivos para un programa de capacitación que busque la satisfacción con el empleado.

- Identificar las acciones aceptables e inaceptables.
- Establecer como obtener ayuda en asuntos relacionados con la oportunidad equitativa de empleo.



- El conocimiento y el valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos.

Con estos objetivos los gerentes pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz.

3.1.1.2.- Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas del cambio de la conducta:

1.- **Transmisión de información:** el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etc. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.

2.- **Desarrollo de habilidades:** sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.

3.- **Desarrollo o modificación de actitudes:** es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes y usuarios.

4.- **Desarrollo de conceptos: la capacitación:** puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de



conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios. (Chiavenato I. , 2011)

3.2.- Proceso de capacitación y desarrollo

Una vez determinados los objetivos, deben considerarse los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje sea conducido por un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para crear un programa efectivo:

Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo: Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis en varios niveles:

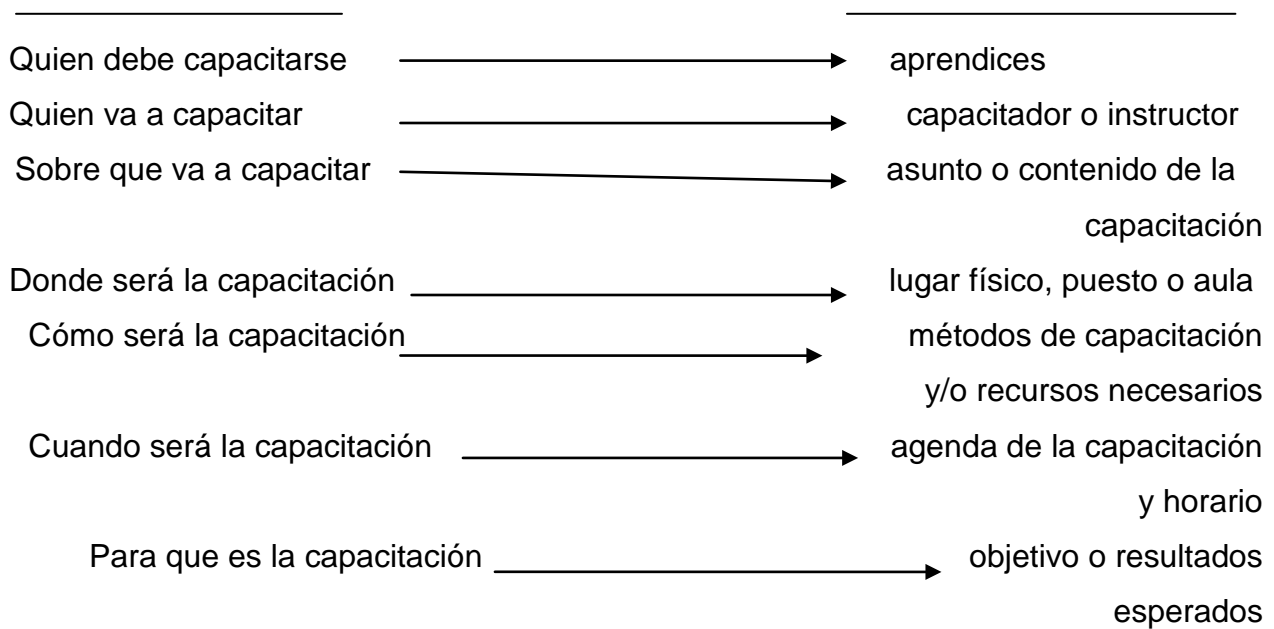
1. Análisis organizacional: Desde una perspectiva organizacional general se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa.
2. Análisis de tareas: Se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuente de datos importantes en este nivel de análisis.
3. Análisis de personas: La determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. Las preguntas relevantes son " ¿Quién necesita ser capacitado?" y ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los empleados?". En este nivel son útiles las evaluaciones de desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos.



Los capacitadores se mantienen alertas para detectar otras fuentes de información que pueden indicar una necesidad de capacitación.

3.2.1.- Planeación de la capacitación

El programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:



La planeación se deriva de un proceso de las necesidades de capacitación. Lo anterior son los puntos principales de un programa de capacitación.

3.3.- Métodos de capacitación y desarrollo

El programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Cuando los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redunda, en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje dista mucho del nivel óptimo.

Algunos métodos más utilizados son:

- **Mentoring:** Un enfoque para aconsejar y educar con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional.
- **Coaching:** Es considerado con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato y proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor.
- **Programas para el aula:** Hacen que el instructor pueda transmitir una gran cantidad de información en un tiempo relativamente corto. Es un método muy popular.
- **Simulaciones:** Un enfoque de capacitación que utiliza instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo.

3.3.1.- Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. Esta se efectúa en tres niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional: La capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Aumento en la eficacia organizacional.
 - b) Mejora de la imagen de la empresa.



- c) Mejora del clima organizacional.
 - d) Apoyo del cambio y la innovación.
 - e) Aumento de la eficiencia.
2. Evaluación en el nivel de los recursos humanos: La capacitación debe proporcionar resultados como:
- a) Reducción de la rotación de personal.
 - b) Reducción del ausentismo.
 - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
 - d) Aumento del conocimiento personal.
 - e) Aumento de las habilidades personales.
 - f) Cambio de actitudes y conductas.
3. Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones: La capacitación debe proporcionar resultados como:
- a) Aumento de productividad.
 - b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
 - c) Reducción del flujo de producción.
 - d) Reducción del índice de accidentes.
 - e) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.



IV.- CASO PRÁCTICO

4.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS BLUE SPORT FITNESS CENTER

En 1990, Janeth Sofía Avalos Rangel decide abrir un gimnasio modesto con dirección en calzada la huerta # 2501 fraccionamiento los pinos Morelia Michoacán. Desde entonces su idea de gimnasio fue ofrecer servicios de aparatos, fitness, aerobico y spinning para todo tipo de público, desde jóvenes, mediana edad, y personas mayores, adaptándose a cada nivel de edad.

Desde su inicio conto con buena inversión para los aparatos cardiovasculares, lo cual fue de mucha ventaja para atraer clientes a su negocio ya que ofrece alta tecnología.

A medida que pasa el tiempo, comenzó a tener mayor rentabilidad su establecimiento. Por ello se vio en la necesidad de contratar personal para que su empresa rindiera al máximo y así mismo cubriera las necesidades de sus clientes y a la vez estos tuvieran una buena imagen del negocio.

Después de años de práctica y experiencia Blue Sport Fitness Center ha conseguido ser un centro de acondicionamiento y preparación física reconocido en el mercado, contando con un extenso conocimiento y diversidad en los proyectos y programas de entrenamiento que en este momento ofrece.



4.2.- DESCRIPCIÓN DEL GIMNASIO

Actualmente la empresa Blue Sport Fitness Center, cuenta con 7 empleados en total, los puestos son: recepcionista, instructor de pesas, instructor de Pilates, instructor de fit-combat e instructor de spinning, de los cuales cada puesto cuenta con el siguiente número de empleados.

PUESTO	NÚMERO DE EMPLEADOS
RECEPCIONISTA	1
INSTRUCTOR DE PESAS	2
INSTRUCTOR DE PILATES	2
INSTRUCTOR DE FIT-COMBAT	1
INSTRUCTOR DE SPINN	1

4.2.1.- Descripción de puestos

Se elaboró y se aplicó un cuestionario a los empleados de la pequeña empresa prestadora de servicios Blue Sport Fitness Center, para estudiar sus actividades, funciones y responsabilidades que desempeñan dentro de la empresa y será presentado en formatos de análisis y descripción de puestos.

Los puestos a estudiar son los siguientes:

Recepcionista

Instructor de Pesas

Instructor de Pilates

Instructor de Fit- Combat

Instructor de Spinning

De acuerdo a los puestos que maneja el gimnasio, las actividades a realizar son las mismas para ambos turnos



A continuación se presenta la descripción de cada uno de los puestos que tiene la empresa prestadora de servicios Blue Sport Fitness Center seguido de un análisis de puestos realizado.

Análisis y descripción del puesto de recepcionista

Título del puesto	Recepcionista
Departamento	No aplica
Jefe inmediato	David Álvarez
Descripción genérica	Atender con calidad, eficiencia y amabilidad a las visitas, así como a los clientes del gimnasio. Contestar y transferir llamadas telefónicas. Revisar que los clientes tengan su mensualidad pagada o en su caso contrario, recordarles su vencimiento
Descripción específica	Proporcionar información a usuarios clara, de forma amable y sin distinción. Dar a conocer la primera clase de prueba o visita al gimnasio sin costo. Cobrar las mensualidades, visitas o productos que se venden dentro del gimnasio.
Requisitos intelectuales	Escolaridad: Bachillerato terminado Experiencia: 1 año mínimo Iniciativa requerida: Amabilidad y disposición a servir atentamente a las visitas y usuarios (as). Aptitudes requeridas: Trabajo en equipo.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico: Sentado (a), agachado (o) Concentración visual o mental: Concentración para identificar clientes y realizar cobros de mensualidades, visitas o productos vendidos. Destrezas o habilidades: Iniciativa, motivación, habilidad para atender y

	escuchar. Compleción física: Excelente presentación.
Responsabilidades adquiridas	Supervisar personal: Revisar que los instructores del gimnasio lleguen a su hora y en su turno correspondiente. Contactos internos o externos: No aplica. Información confidencial: No aplica. Equipo de trabajo: Computadora, calculadora, libreta, credenciales, calendario y lapiceros.
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo: Bueno. Riesgos de trabajo: Ninguno.

Análisis y descripción del puesto del instructor de Pesas

Título del puesto	Instructor de pesas
Departamento	No aplica
Jefe inmediato	Janeth Sofía Ávalos Rangel
Descripción genérica	Conocimientos en el manejo, operación y control de máquinas y equipos especializados de cardiovascular multifuerza, bicicletas fijas de ejercicio, pesas, caminadoras, elípticas, entre otros.
Descripción específica	Experiencia en establecimiento e implementación de rutinas personalizadas para ayudar a mejorar el estado físico de las personas. Enseñar cómo trabajar correctamente con las máquinas sin sufrir lesiones. Brindar información a los clientes que tengan dudas.
Requisitos intelectuales	Escolaridad: Licenciatura en Derecho y Certificación por la Universidad del Deporte en México, D.F. Experiencia: 5 años Iniciativa requerida: Idear métodos

	<p>para mejorar el rendimiento de las personas. Instruye a todas las edades. Respetar a personas de todos los orígenes. Aptitudes requeridas: Responsable hacia la salud y la seguridad. Ser positivo y tener personalidad accesible. Atraer y retener socios.</p>
Requisitos físicos	<p>Esfuerzo físico: Levantamiento de peso y resistencia. Concentración visual o mental: Concentración para determinar que los entrenamientos sean los adecuados según los objetivos de cada persona. Destrezas o habilidades: habilidades de comunicación para explicar técnicas y movimientos con claridad, enseñar y motivar personas de todas las edades y procedencias. Complexión física: Estética personal</p>
Responsabilidades adquiridas	<p>Supervisar personal: No aplica. Contactos internos o externos: No aplica. Información confidencial: No aplica Equipo de trabajo: Máquinas y equipos de cardiovascular, multifuerza, pesas, caminadoras, elípticas y estéreo.</p>
Condiciones de trabajo	<p>Ambiente de trabajo: espacio reducido, malos olores Riesgos de trabajo: Lesiones musculares.</p>



Análisis y descripción de puestos del instructor de Pilates

Título del puesto	Instructor de Pilates
Departamento	No aplica
Jefe inmediato	Janeth Sofía Ávalos Rangel
Descripción genérica	Planificar un programa de actividades. Tener flexibilidad corporal, trabajar en equipo, actitud positiva, ser emprendedora, animar y motivar la clase, dar a conocer en forma óptima, cuales son los objetivos principales a desarrollar.
Descripción específica	Como corregir adecuadamente y explicar verbalmente y en forma clara los ejercicios. Crear un ambiente cómodo y relajado y trabajar con personas de todas las edades.
Requisitos intelectuales	Escolaridad: Lic. En Psicología y Certificación por la Federación Mexicana de Físico-Constructivismo y Fitness de Morelia. Experiencia: 3 años Iniciativa requerida: Instruir a todas las edades, actitud de liderazgo, motivar a las personas y diversidad de ejercicios. Aptitudes requeridas: Alegre, activa, personalidad accesible.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico: Mantener la respiración y flexibilidad corporal Concentración visual o mental: Mucha concentración para observar ejercicios mal ejecutados y para el conteo de las repeticiones de los ejercicios. Destrezas o habilidades: Coordinación de movimientos,



	equilibrio, permitir corregir o mejorar la alineación postural. Compleción física: Delgada y buena condición física.
Responsabilidades adquiridas	Supervisar personal: No aplica. Contactos internos o externos: No aplica. Información confidencial: No aplica Equipo de trabajo: Pelotas de gel, pesas, ligas, tapetes especiales, bancos, bastones y estéreo.
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo: Malos olores, calor y ruido. Riesgos de trabajo: Ninguno

Análisis y descripción de puestos del instructor de Fit-Combat

Título del puesto	Instructor de Fit- Combat
Departamento	No aplica
Jefe inmediato	Janeth Sofía Ávalos Rangel
Descripción genérica	Entrenamiento en donde se combinan movimientos auténticos de combate con mucha actitud durante toda la clase, acompañado de una música energizante que da la oportunidad de experimentar el poder del combate real, tonificando cada parte del cuerpo.
Descripción específica	Es un entrenamiento basado en artes marciales, clase pre-coreografiada, donde se trabaja de manera aeróbica y anaeróbica dependiendo de la intensidad de la clase.
Requisitos intelectuales	Escolaridad: Bachillerato terminado y Certificación por la Asociación México americana de Fit- Combat. Experiencia: 7 años Iniciativa requerida: Entusiasmo, actitud positiva, que motive a los integrantes de la clase. Aptitudes requeridas: Técnicas bien



	estructuradas, trabajo en equipo y coordinación muscular
Requisitos físicos	<p>Esfuerzo físico: Resistencia cardiovascular, flexibilidad, velocidad y equilibrio.</p> <p>Concentración visual o mental: Concentración para la coordinación de los ejercicios y para el conteo de las repeticiones.</p> <p>Destrezas o habilidades: Iniciativa, motivación y coordinación.</p> <p>Complexión física: Buena presentación física.</p>
Responsabilidades adquiridas	<p>Supervisar personal: No aplica.</p> <p>Contactos internos o externos: No aplica.</p> <p>Información confidencial: No aplica.</p> <p>Equipo de trabajo: Tapetes, estéreo</p>
Condiciones de trabajo	<p>Ambiente de trabajo: Calor, malos olores, poco material de trabajo.</p> <p>Riesgos de trabajo: oído, lesión muscular.</p>

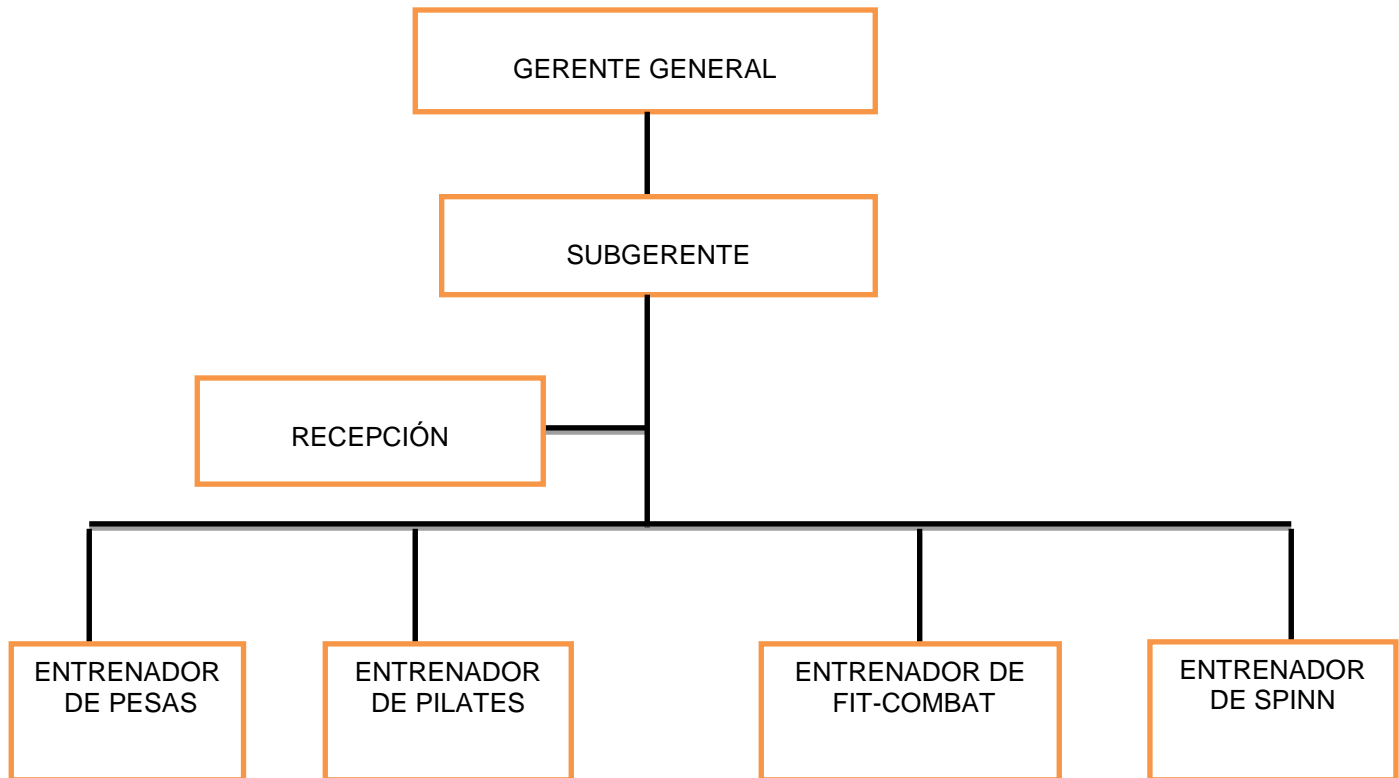
Análisis y descripción de puestos del instructor de Spinning

Título del puesto	Instructor de Spinning
Departamento	No aplica
Jefe inmediato	Janeth Sofía Ávalos Rangel
Descripción genérica	Conocimientos en el manejo, operación y control de máquinas y equipos especializados de cardiovascular y bicicletas fijas de ejercicio.
Descripción específica	Describir durante la sesión en que va consistir cada cambio, los intervalos que se van hacer y fijar los descansos. Indicaciones básicas como la alineación de la columna en la bici, la activación del abdomen todo para evitar lesiones.



Requisitos intelectuales	Escolaridad: Bachillerato terminado y cursos tomados en Interfitness Morelia. Experiencia: 5 años Iniciativa requerida: Respetuoso, amabilidad y disposición a trabajar en equipo. Aptitudes requeridas: Ser capaz de motivar, tener liderazgo, el trabajo está diseñado al ritmo de la música.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico: Resistencia cardiovascular, velocidad, equilibrio y realizar todo tipo de intensidades. Concentración visual o mental: concentración para corregir posturas o malos ejercicios. Destrezas o habilidades: Iniciativa, motivación, alegre. Complexión física: Buena presentación física.
Responsabilidades adquiridas	Supervisar personal: No aplica. Contactos internos o externos: No aplica. Información confidencial: no aplica Equipo de trabajo: reloj, estéreo, bicicletas fijas de ejercicio.
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo: Espacio reducido Riesgos de trabajo: Sistema cardiorrespiratorio, oído, osteoporosis.

4.2.2.1. - ORGANIGRAMA DE BLUE SPORT FITNESS CENTER





4.2.3.- Misión y Visión

MISION

Mejorar la calidad de vida de nuestros socios a través de su filosofía del ejercicio, programas y productos para encaminarlos hacia sus metas y objetivos e inculcar en la vida de las personas el valor de la salud y el ejercicio. formando parte de la nueva era del fitness”.

VISION

Ser un gimnasio que destacará por su calidad y accesibilidad en el servicio al contar con entrenamientos personalizados, generando valor a nuestra empresa, a nuestros colaboradores y a nuestra comunidad.

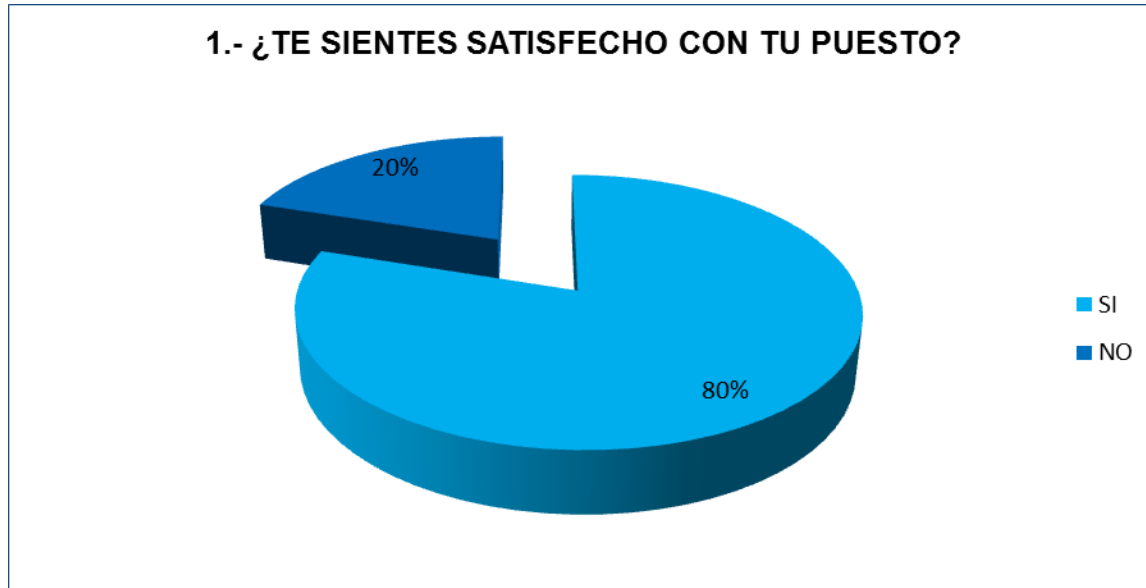


4.3.- Metodología empleada

La investigación utilizada es de tipo cuantitativo y transversal. Se aplicó un cuestionario en la escala de Likert a todos los empleados de cada uno de los empleados de Blue Sport Fitness Center en los puestos de recepcionista, instructor de pesas, instructor de Pilates, instructor de Fit- Combat e instructor de Spinning, resaltando la confidencialidad y el anonimato del mismo, se les aclaró que no habría ninguna represalia hacia su persona ni a su trabajo, pues se les invitó a que contestaran con la verdad.

La información fue registrada y graficada en diagramas de pastel, los cuales arrojan resultados en porcentajes para su mejor apreciación y entendimiento.

4.3.1.- Análisis de la información y resultados del cuestionario Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

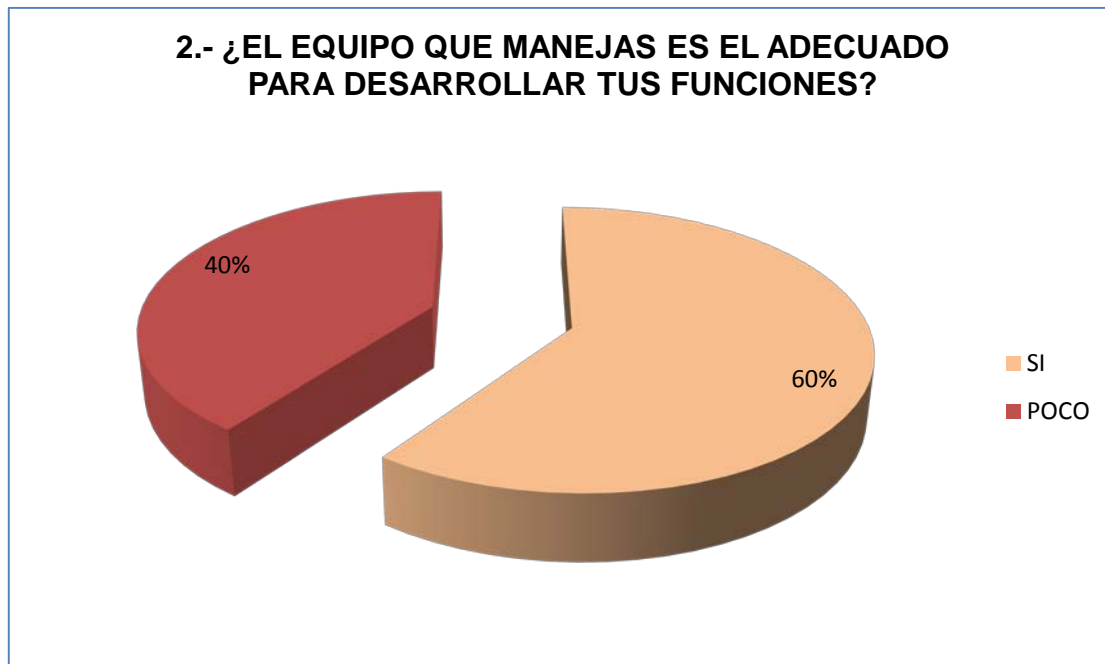


Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

Un poco más de la mitad de los empleados mencionaron que si se sienten satisfechos con su trabajo y que están a gusto con las actividades que realizan, ya que no trabajan bajo presión y pueden aplicar sus conocimientos libremente.

Mientras que el 20% restante de los empleados indicaron que no les satisface su puesto ya que mencionaron que no se sienten satisfechos con su trabajo porque no tienen posibilidades de expansión profesional.

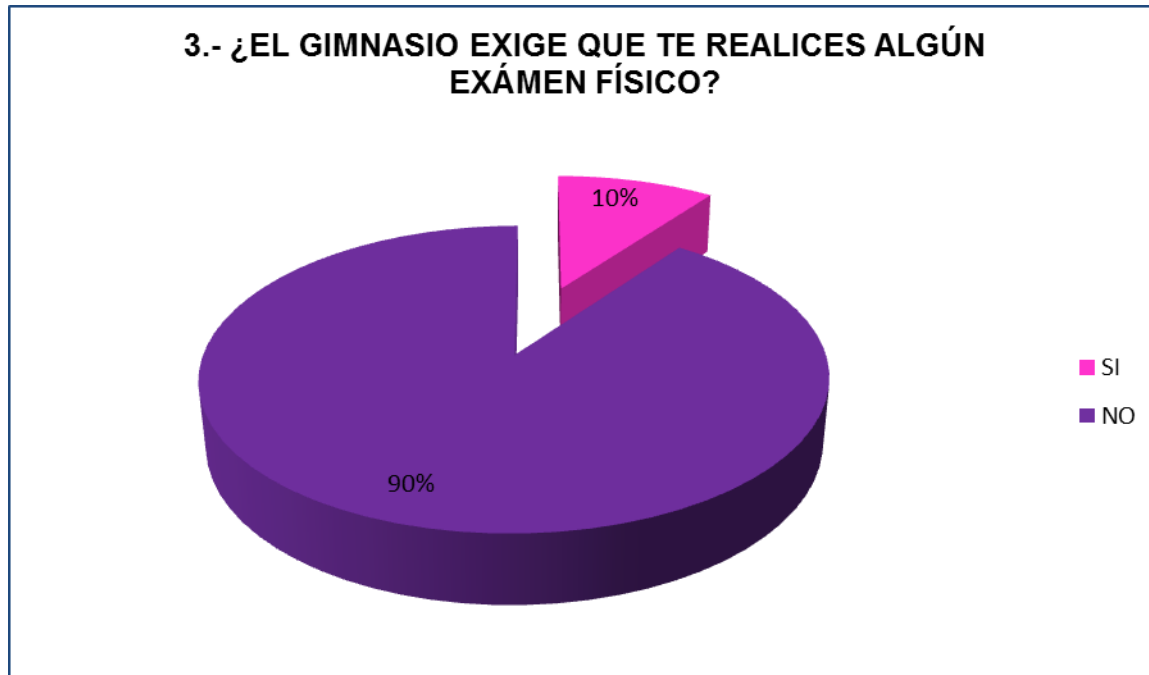


Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

El 60% de los empleados opinaron que si cuentan con el equipo necesario para desempeñar sus funciones.

El 40% de los empleados indicaron que el material con el que cuentan es básico y limitado, se deduce que se no se cuenta con el material necesario y, por lo tanto, se carece de un mejor desempeño. Ya que su equipo de trabajo es de gran apoyo para realizar y simplificar determinadas actividades.

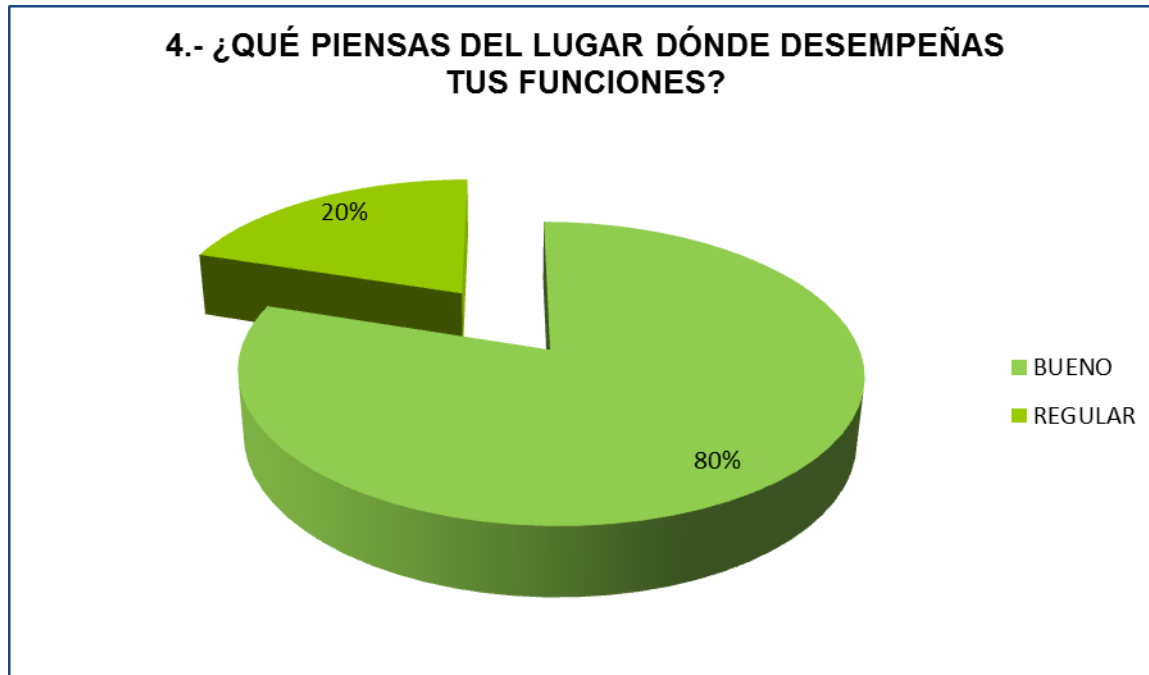


Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

El 10% de los empleados expresaron que si se les aplica examen físico para prevenir enfermedades y mejorar el bienestar de los trabajadores.

La gran mayoría de los trabajadores mencionaron que no se les aplica ningún examen físico ya que solo importa la buena presentación e imagen física, no se encuentran registrados ante el seguro social, esto con el fin de que el trabajador y su familia tengan una mejor calidad de vida al gozar de este beneficio.



Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

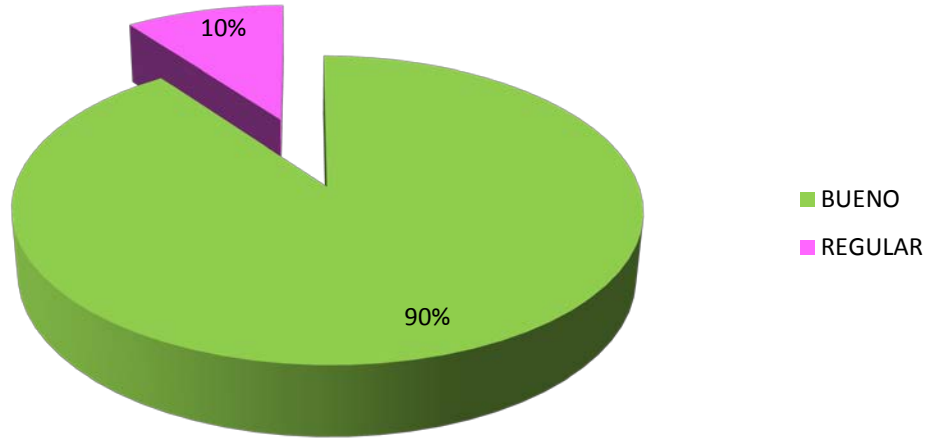
Análisis de los resultados obtenidos:

La gran mayoría opina que el espacio es adecuado, cómodo, agradable y que no tienen problemas con el lugar para desempeñar sus funciones

El 20% de los empleados indicaron que las áreas están muy reducidas, los espacios son muy limitados y no les agrada trabajar cuando hay exceso de gente.

Según estos resultados los empleados dicen que no tienen problemas con el diseño del lugar porque cuenta con los servicios adecuados solo que el espacio es muy reducido y eso hace que los clientes y los instructores caigan en la desesperación al realizar sus actividades.

5.- ¿CÓMO CONSIDERAS TU HORARIO DE TRABAJO?



Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

El 90% de los empleados explicaron que es bueno el horario de trabajo porque se les retribuye bien, no es pesado en comparación con otros gimnasios.

Mientras que el otro 10% de los empleados dijeron que era regular porque piensan que sería mejor si el gimnasio abriera todo el día.



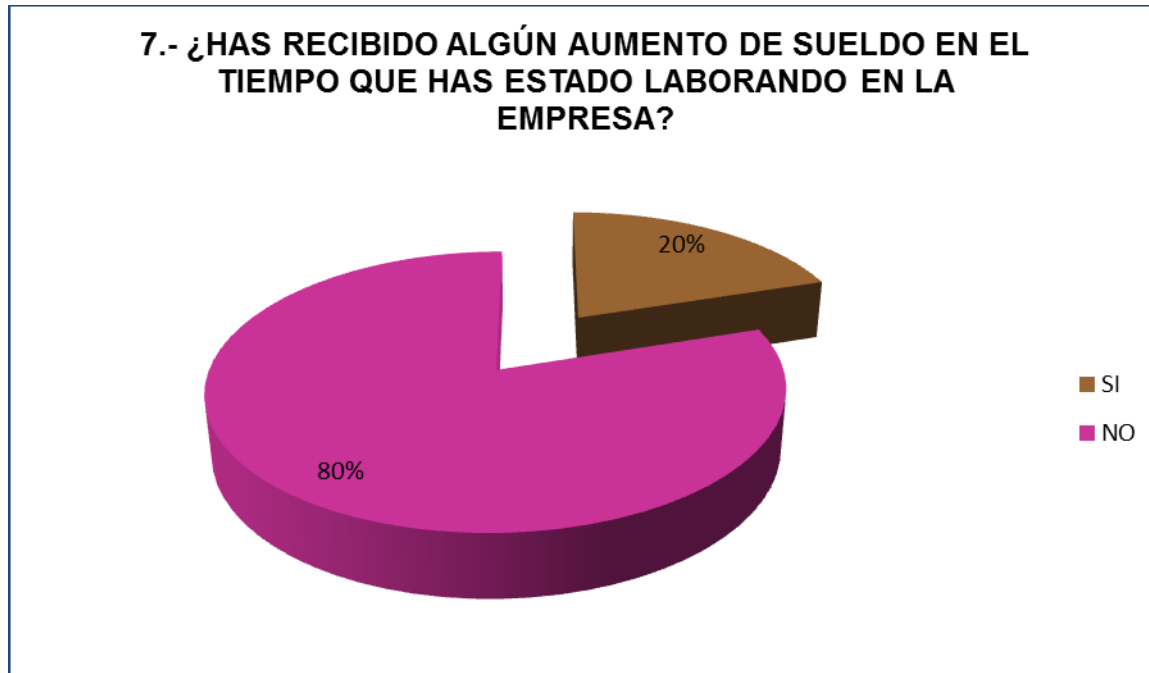
Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

El 50% de los empleados opinan que su salario es bueno, porque no es un trabajo difícil, el horario es flexible y en comparación con otros gimnasios está bien remunerado.

Por lo tanto, el 50% restante de los empleados comentan que es regular su salario por que no tienen prestaciones.

Que puede ser mejor si la empresa les diera sus prestaciones de ley que les corresponde y así mejorar sus condiciones laborales.



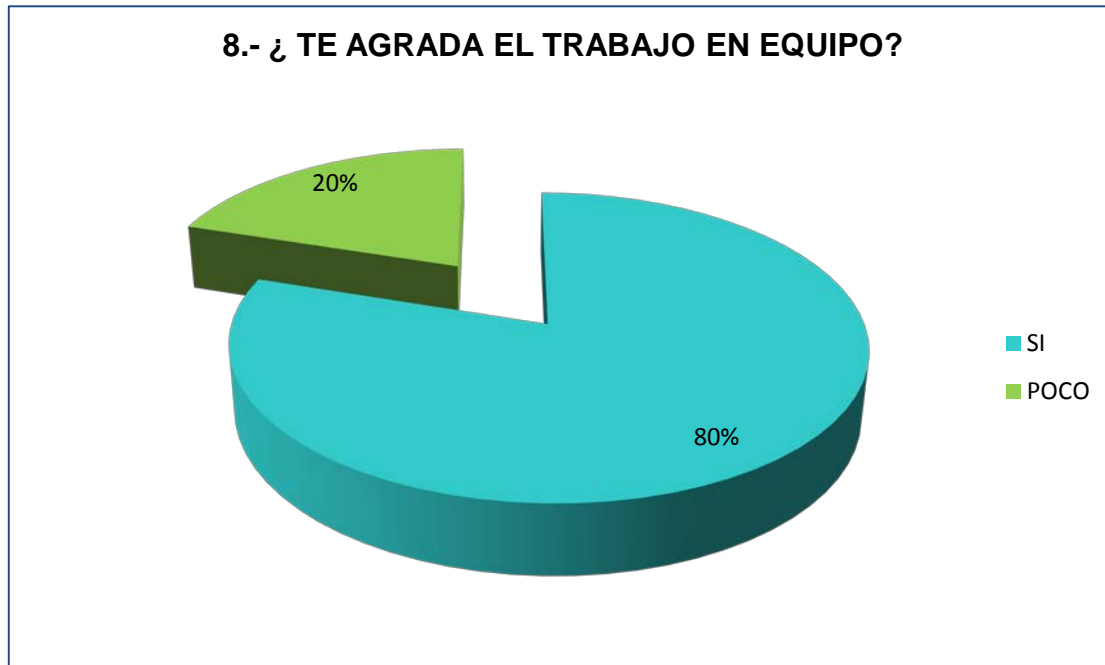
Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

El 20% de los empleados expreso que si han recibido un aumento de sueldo mínimo.

El 80% de los empleados opinaron que no han recibido ningún aumento de sueldo en más de 3 años que llevan laborando en la organización por que los puestos no exigen un grado de complejidad cada vez más alto.

La empresa no brinda aumentos salariales porque las actividades o la carga de trabajo no van en aumento.

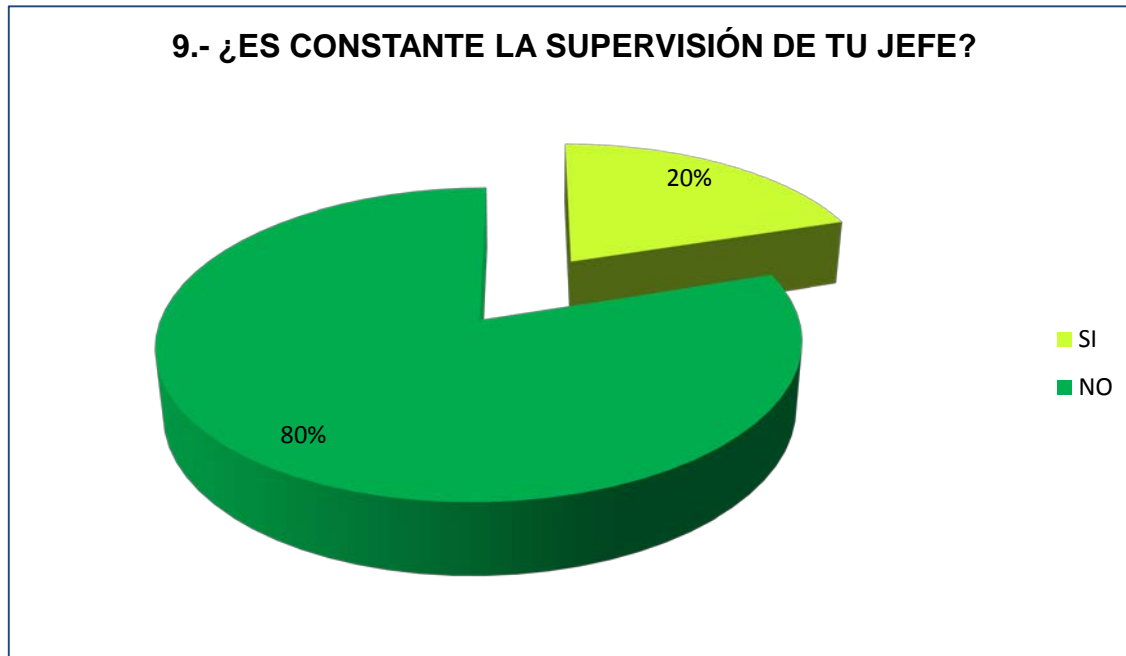


Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

El 80% de los empleados hizo énfasis que si les agrada el trabajo en equipo, ya que realizan actividades con grupos organizados, existe intercambio de ideas, sugerencias y se puede dar un mejor rendimiento mediante la ayuda entre los miembros de la empresa.

El 20% de los empleados dijo que no les gusta el trabajo en equipo porque en ocasiones es desagradable.

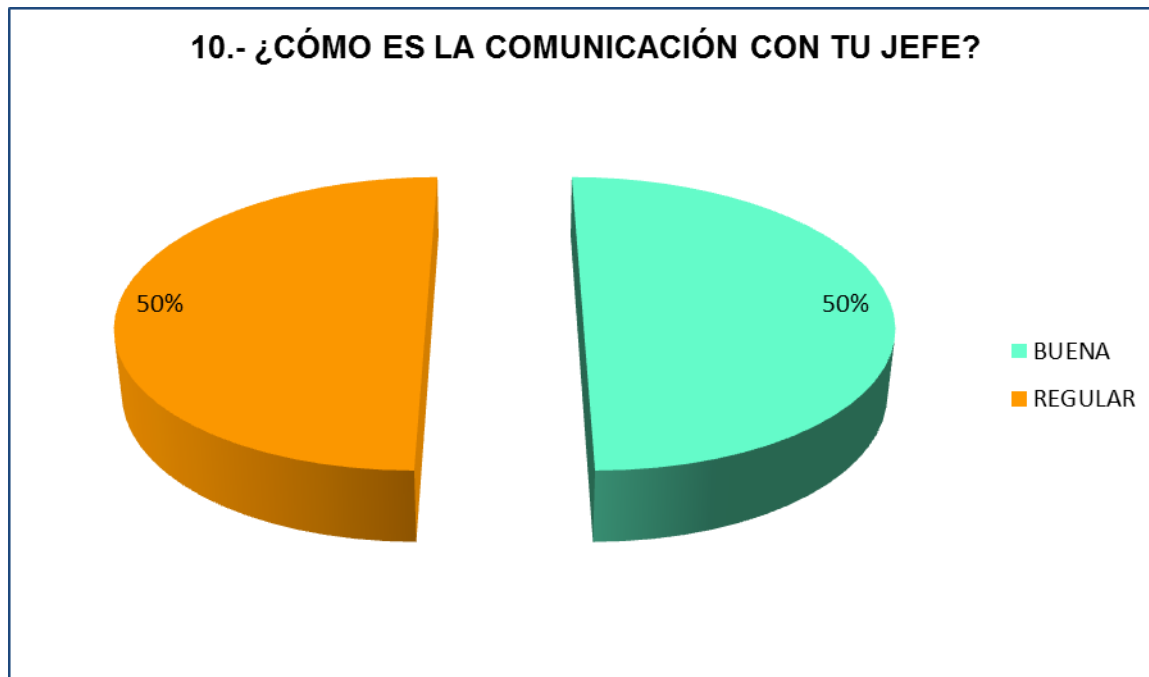


Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

El 20% de los empleados comenta que si existe supervisión de su jefe no de forma directa pero sí a través de cámaras de seguridad.

El 80% restante de los empleados explico que no hay supervisión de su jefe, ya que no asiste al gimnasio durante el día y solo se puede encontrar en su domicilio.



Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

:

Se observa que el 50% de los empleados dice que la comunicación con su jefe es buena, aunque no asista al gimnasio diariamente.

Mientras que el otro 50% de los empleados explican no existe una buena comunicación porque la gerente del gimnasio no asiste y solo se puede localizar en su domicilio.



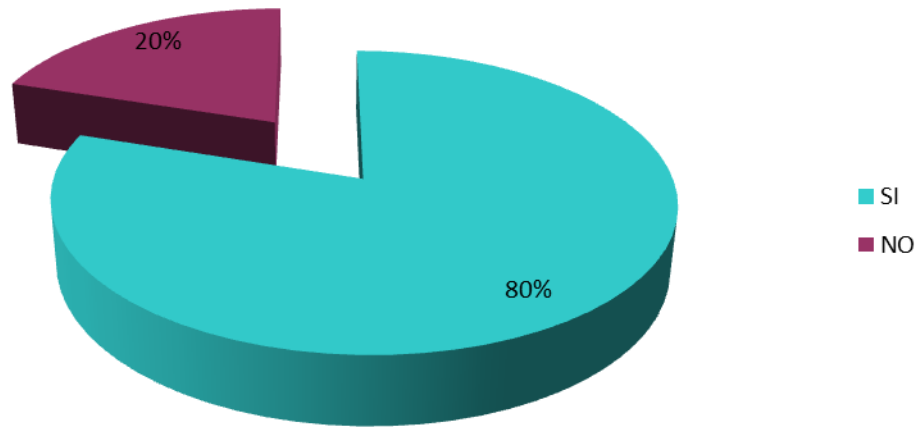
Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

El 80% de los empleados mencionaron que es bueno el ambiente de trabajo, ya que se han familiarizado con los clientes y con los compañeros de trabajo.

El 20% de los empleados restantes comentaron que es regular su ambiente de trabajo porque a veces pasan situaciones desagradables.

12.- ¿EL GIMNASIO PROMUEVE LA OPORTUNIDAD DE EXPRESAR LAS OPINIONES PARA SU MEJORAMIENTO?



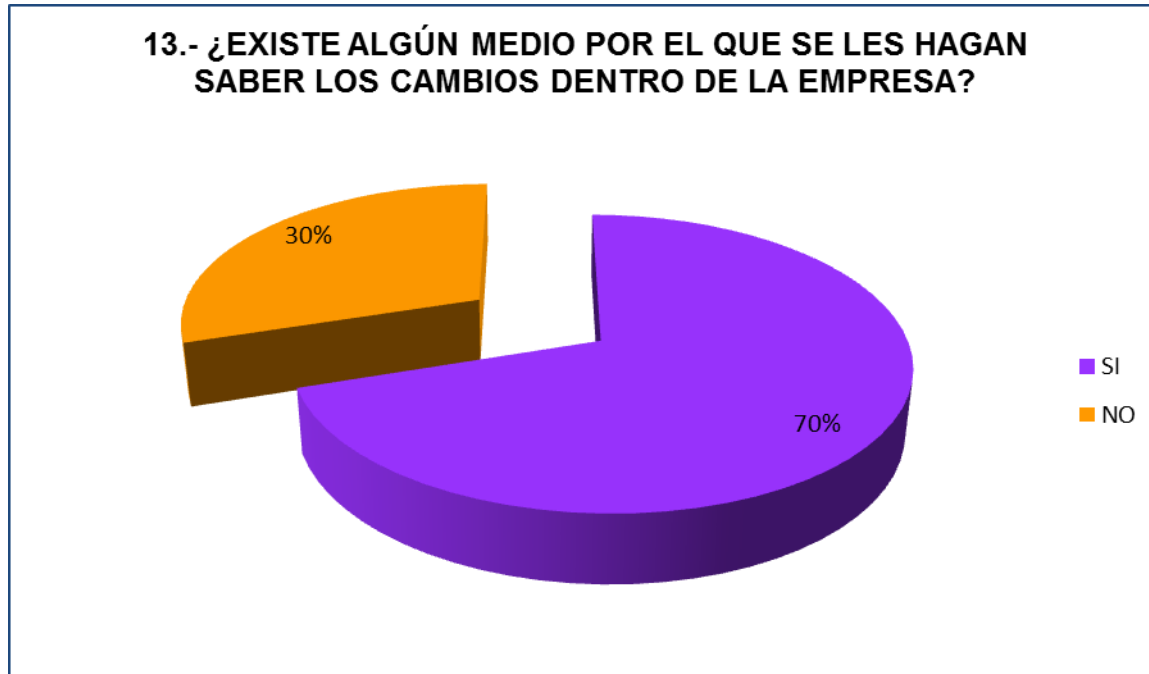
Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

:

El 80% de los empleados comentan que se pueden expresar libremente para el mejoramiento del gimnasio; sin embargo, éstas no siempre se ponen en práctica.

El 20% de los empleados explicaron que no son tomadas en cuenta las opiniones para el mejoramiento del gimnasio porque no se aplican.



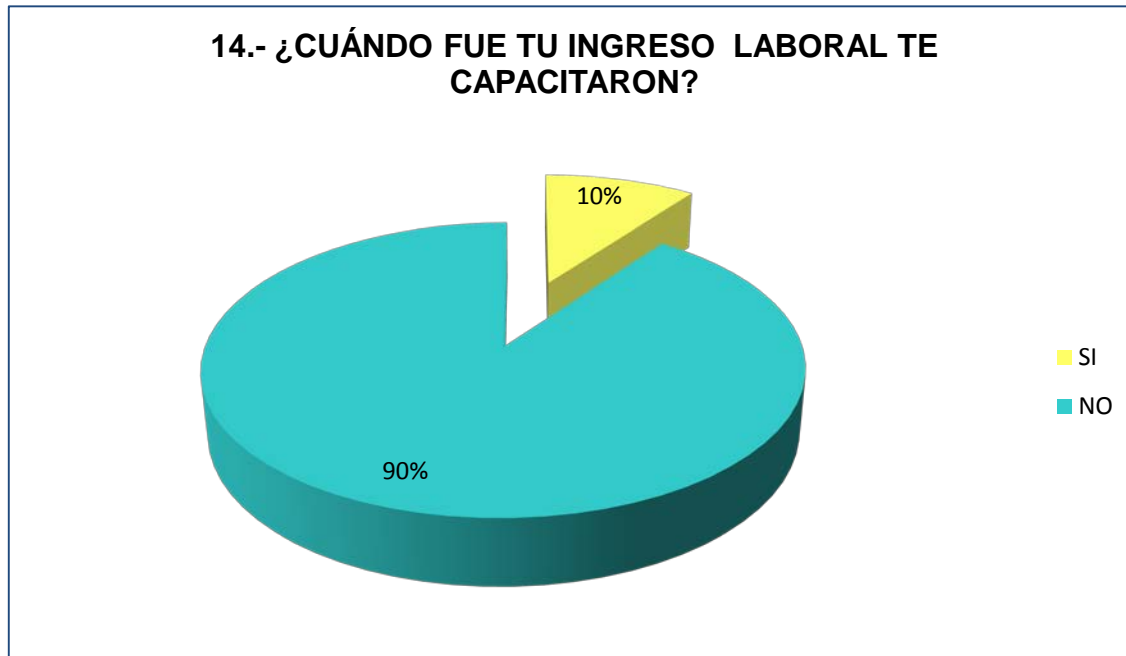
Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

:

El 70% de los empleados mencionaron que sí hay medios de comunicación donde se les informan los cambios dentro de la empresa, a través de avisos en la recepción, anuncios o reuniones.

El 30% de los empleados opinaron que no se enteran de los cambios porque a la recepcionista se le olvida dar los avisos o por distracción de los empleados.



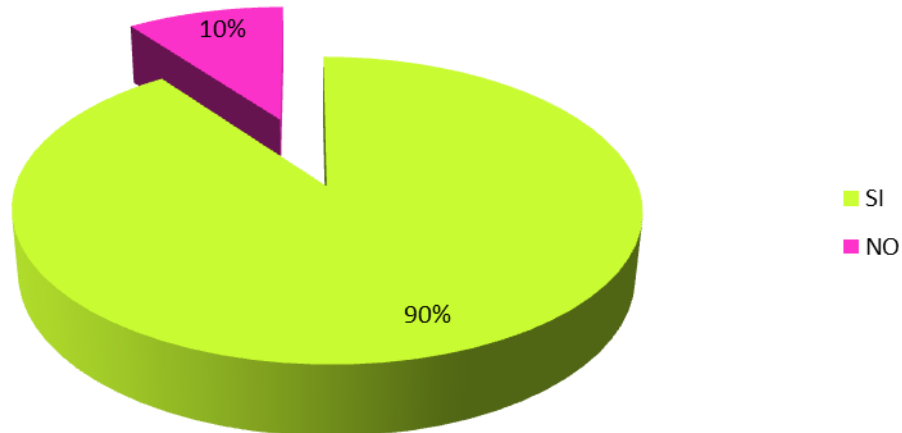
Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

El 10% de los empleados explicaron que a su ingreso, si se les dio una capacitación muy básica acerca de sus funciones a realizar.

Mientras que el 90% de los empleados mencionaron que no se les brindo capacitación alguna, porque sus puestos ya exigían experiencia.

**15.- ¿EL GIMNASIO TE HA OFRECIDO ALGUNA
CAPACITACIÓN PARA EL LOGRO DE TUS OBJETIVOS?**



Fuente: Personal de la empresa Blue Sport Fitness Center

Análisis de los resultados obtenidos:

El 90% de los empleados mencionaron que el gimnasio sí los apoya con capacitaciones continuas para el cumplimiento de los objetivos de los empleados.

El 10% de los empleados mencionaron que no han asistido a ninguna capacitación.



V.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Una vez terminada la investigación podemos concluir cual es la opinión de los empleados del gimnasio blue sport fitness center acerca del análisis de puestos de la organización, En este sentido, se ha justificado el valor estratégico de los recursos humanos al observar que los trabajadores pueden constituirse en escasos, valiosos y difíciles de imitar.

Así mismo, se ha reconocido la importancia de contar con personal suficientemente implicado con la empresa. Por ello la importancia de contar con un proceso de análisis de puestos bien estructurado y diseñado que permita a los trabajadores influir sobre su trabajo y generar una ventaja a nivel agregado, como consecuencia de compartir el conocimiento específico que poseen, y desarrollar habilidades y destrezas.

En tanto, el 80% de los empleados comentan que si se sienten satisfechos con su trabajo, que les agradan las actividades que realizan, ya que no trabajan bajo presión, y ***pueden aplicar sus conocimientos libremente, lo cual nos indica que les genera satisfacción con su trabajo que va acorde a lo que desempeñan en el puesto y que son entero de su conocimiento,***

El 60% de los empleados opinaron que si cuentan con el equipo necesario para desempeñar sus funciones, para brindar satisfacción y calidad en el servicio a los clientes, El 40% de los empleados indicaron que el material con el que cuentan es básico y limitado, se deduce que se no se cuenta con el material necesario y, por lo tanto, se carece de un mejor desempeño. Ya que su equipo de trabajo es de gran apoyo para realizar y simplificar determinadas actividades, ***existen herramientas donde se puede echar mano de mantenimiento al equipo, y nueva adquisición.***



El 10% de los empleados expresaron que si se les aplica examen físico para prevenir enfermedades y mejorar el bienestar de los trabajadores. La gran mayoría de los trabajadores mencionaron que no se les aplica ningún examen físico ya que solo importa la buena presentación e imagen física, no se encuentran registrados ante el seguro social, esto con el fin de que el trabajador y su familia tengan una mejor calidad de vida al gozar de este beneficio, ***se les recomienda se practiquen exámenes físicos cada seis meses para evitar accidentes que puedan perjudicar a terceros y a la organización.***

los empleados opina que el espacio es adecuado, cómodo, agradable y que no tienen problemas con el lugar para desempeñar sus funciones, sin embargo, el 20% de los empleados indicaron que las áreas están muy reducidas, los espacios son muy limitados y no les agrada trabajar cuando hay exceso de gente, ya que son inadecuados, ***se les recomiendan adquirir un espacio más grande para no crear insatisfacción en el cliente ya que pueden prescindir del servicio y contar con el personal de limpieza.***

los empleados explicaron que es bueno el horario de trabajo porque se les retribuye bien, no es pesado en comparación con otros gimnasios. Por lo tanto que el otro 10% de los empleados dijeron que era regular porque piensan que sería mejor si el gimnasio abriera todo el día, ***se les invita al gimnasio este abierto durante todo el día para cubrir la satisfacción del cliente y existan mayores usuarios y la organización es más rentable.***



El 50% de los empleados opinan que su salario es bueno, porque no es un trabajo difícil, el horario es flexible y en comparación con otros gimnasios está bien remunerado. Por lo tanto, el 50% restante de los empleados comentan que es regular su salario por que no tienen prestaciones, ***Se les sugiere hace un estudio de equidad salarial externa, donde se busque estar en la media o de preferencia por encima de la media de los salarios que se pagan y las prestaciones que se otorgan en las empresas del mismo ramo.***

Los empleados manifiestan que no existe supervisión directa de parte del gerente, lo cual carece de una buena comunicación, existiendo un desorden del mismo ya que la recepción no informa en tiempo y forma y esto genera desacuerdos en la organización, ***se le invita a la gerencia realice una supervisión periódica a su personal y la revisión de cámaras minuciosamente, generar por parte del gerente a la recepción canales de comunicación ya sea a través de circulares, reuniones, carteles, etc. Para informar al personal.***

Los empleados opinan que no se le das capacitación a su ingreso porque el perfil exige experiencia sin embargo se les ofrece capacitación, para el logro de sus objetivos, se les recomienda realizar la capacitación por ley al ingreso del nuevo personal para el perfeccionamiento de sus conocimientos, y al personal existente para que exista actualización en su certificación para el beneficio de ambas partes.



VI.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitacion y Desarrollo de Personal* (Cuarta Edicion ed.). Mexico, D.F.: LIMUSA.
- Aguilar, J. G. (2008). *Como Hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. España: Netbiblo, S.L.
- Alles, M. (2004). *Direccion Estrategica de Recursos Humanos: Gestion por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Carrasco, J. C. (2009). *Revista Electronica CEMCI*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano* . Clolombia: Ma Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* (Novena edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- De Ansorena Cao, A. (1996). *15 Pasos para la Seleccion de Personal con Exito*. Barcelona : Paidós
- Decenzo, d. a. (2001). *administracion de recurso humanos* (primera edicion ed.). mexico, df: limusa wiley.
- Dessler, G. (1996). *Administracion de Personal* (6 ed.). Mexico, D.F.: PHH Prentice Hall.



Martinez, G. B. (2005). *La Gestion de la Empresa Familiar: Conceptos, Casos y Soluciones*. Madrid: Paraninfo.

Moquete, M. M. (2007). *Prácticas de Gestión Humana*. Santo Domingo: INTEC.

R., L. L. (1996). *Gestion de Recursos Humanos*. Barcelona: Irwin, McGraw Hill.

Robbins, C. (2005). *Administracion* (Octava ed.). Mexico: Pearson.



ANEXOS

CUESTIONARIO

BLUE SPORT FITNESS CENTER

ANÁLISIS DE PUESTO

1. ¿TE SIENTES SATISFECHO CON TU PUESTO?
SI POCO
2. ¿EL EQUIPO QUE MANEJAS ES EL ADECUADO PARA DESARROLLAR TUS FUNCIONES?
SI NO
3. ¿EL GIMNASIO EXIGE QUE TE REALICES ALGÚN EXAMÉN MÉDICO?
SI NO
4. ¿QUÉ PIENSAS DEL LUGAR DÓNDE DESEMPEÑAS TUS FUNCIONES?
BUENO REGULAR
5. ¿CÓMO CONSIDERAS TU HORARIO DE TRABAJO?
BUENO REGULAR
6. ¿CÓMO PERSIBES TU NIVEL SALARIAL ASIGNADO?
BUENO REGULAR
7. ¿HAS RECIBIDO ALGÚN AUMENTO DE SUELDO EN EL TIEMPO QUE HAS ESTADO LABORANDO EN LA EMPRESA?
SI NO



8. ¿TE AGRADA EL TRABAJO EN EQUIPO?

SI NO

9. ¿ES CONSTANTE LA SUPERVISIÓN DE TU JEFE?

SI NO

10. ¿CÓMO ES LA COMUNICACIÓN CON TU JEFE?

BUENO REGULAR

11. ¿CÓMO TE PARECE EL AMBIENTE DE TRABAJO?

BUENO REGULAR

12. ¿EL GIMNASIO PROMUEVE LA OPORTUNIDAD DE EXPRESAR LAS OPINIONES PARA SU MEJORAMIENTO?

SI NO

13. ¿EXISTE ALGÚN MEDIO POR EL CUAL SE LES HAGAN SABER LOS CAMBIOS DENTRO DE LA EMPRESA?

SI NO

14. ¿CUANDO FUE TU INGRESO LABORAL TE CAPACITARON?

SI NO

15. ¿EL GIMNASIO TE HA OFRECIDO ALGUNA CAPACITACION PARA EL LOGRO DE TUS OBJETIVOS?

SI NO



