

8 70125
24/16

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Escuela de Psicología



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

“Estructuración de un Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa del Ramo Aduanal”.

TESIS PROFESIONAL

que para obtener el Título de

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

Leticia Maldonado Aguirre

Guadalajara, Jal., Octubre de 1988.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
AGRADECIMIENTOS	4
Cap. 1. ANTECEDENTES	5
Cap. 2. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO	10
2.1. Objetivos del departamento de empleo	11
2.2. Gerente de empleo	12
2.3. Asistente de empleo	15
Cap. 3. INSTRUCTIVOS DEL DEPARTAMENTO	17
3.1. Prontuario de Instrucciones	18
3.1.1. Reclutamiento	19
3.1.2. Bolsa de trabajo	21
3.1.3. Solicitudes de empleo	23
3.1.4. Entrevista Inicial	25
3.1.5. Pruebas de trabajo	27
3.1.6. Pruebas psicológicas	28
3.1.7. Entrevista profunda	30
3.1.8. Investigación de los solicitantes	32
3.1.9. Selección del candidato	34
3.2. Guía de pruebas	36
3.2.1. Prueba de trabajo	37
3.2.2. Pruebas psicológicas	40
3.3. Políticas y Procedimientos	47
3.3.1. Políticas	48
3.3.2. Procedimientos:	
Reclutamiento	50
Flujograma	52
Selección	53
Flujograma	55
Contratación	56
Flujograma	61
Promociones	62
Flujograma	64
3.4. Inducción a la Empresa	65
3.4.1. Bienvenida	66
3.4.2. Historia de la Agencia	73
3.4.3. Estructura Organizacional	76
Organigrama de Nivel Ejecutivo	77
Departamento de Importación	78
Organigrama	79
Departamento de Exportación	80
Organigrama	81
Departamento de Despacho Aduanal	82
Organigrama	83
Departamento Administrativo	84
Organigrama	85
Bibliografía	86
Anexos	88

INTRODUCCION

La selección intencionada de una persona o de un grupo para conseguir un resultado deseado, seguramente ha tenido lugar a lo largo de la mayor parte de la historia del hombre. Los primeros hombres debieron reparar en las diferencias de fuerza en los brazos y de velocidad en la carrera, y contaron con estos elementos para organizar sus cacerías. Dando por sentado que se realizarían diferentes asignaciones según estas cualidades, la selección debería realizarse para satisfacción de la sociedad y del individuo. Sabemos que en algunas tribus primitivas, el mejor cazador recibía unos privilegios especiales; de esta forma se exageraba la caza total del grupo, y se obsequiaba al jefe con las mejores piezas. A través de la historia, vemos que el cabecilla, el caballero, el príncipe, el artesano habilidoso, o el jefe de una industria embrionaria, se han esforzado por elegir, entre los hombre dotados, a aquellos cuyas características aparentes ó supuestas fueran una garantía del éxito de la empresa planeada (1.a).

A través de la historia y hasta nuestros días, muchos estudios han comprobado la trascendencia que tiene para cualquier compañía, el proceso de reclutar y seleccionar el personal adecuado a sus características.

Es bien sabido que los programas acertados de selección.

colocación y entrenamiento de empleados, rinden dividendos económicos sustanciosos. Cada empleado nuevo significa una inversión de dinero para la compañía. Además de los costos directos de contratación y de los programas de entrenamiento, traen aparejados otros gastos incidentales. Cada vez que un empleado abandona voluntariamente un empleo ó es cesado, se pierde la inversión.

Si partimos de la idea de que un individuo responde a cualquier situación particular, depende de lo que aporte a la situación, es decir, de sus capacidades, actitudes, habilidades, deseos, conocimientos y hábitos (1.b), la selección es aún más importante.

El problema psicológico que ocupa en primer plano y que es quizá el más importante en cualquier organización, consiste en cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos, cómo formarlos y cómo clasificarlos en función de los puestos y de sus características de personalidad, de tal manera que cumplan su papel con la máxima eficacia (2.a), no puede existir ningún negocio próspero sin un equipo de trabajo efectivo.

El presente manual fue elaborado especialmente para Agencia Aduanal Carrasco. Contiene los principios, criterios, políticas y procedimientos que tuvieron que diseñarse para la colocación del personal.

Para facilitarle al lector la comprensión del material

contenido en este trabajo, definiremos lo que es una Agencia Aduanal:

"Agencia Aduanal, es una oficina particular representada por una persona física que es el Agente Aduanal, autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías, en los diferentes regímenes previstos en la Legislación Aduanera." (18)

Es una oficina que ofrece el servicio de importar, exportar ó internar la mercancía del cliente según sea el caso.

Agencia Aduanal Carrasco, cuenta con la infraestructura y todos los adelantos técnicos necesarios para proporcionar el "mejor servicio a sus clientes" y su personal debe ser escogido bajo este principio.

A G R A D E C I M I E N T O S

Quiero agradecer a todos los empleados su buena disposición y cooperación que mostraron en la fase de investigación que se llevó a cabo para la realización de este manual.

En especial a la Srta. Claudia Aguirre Varela, quien se encargó de mecanografiarlo, así como a todas las personas que de una u otra manera, contribuyeron para hacer posible este trabajo.

CAPITULO I
ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

Agencia Aduanal Carrasco, nace en el año de 1958, en una pequeña oficina que poco a poco fué creciendo en espacio y personal.

Durante estos primeros años, el personal que se contrataba era a través de recomendaciones, de familiares de empleados ya colocados sin ningún sistema, sin investigarla, sin requisitos, apenas los más indispensables para el puesto que fuera a desarrollarse que tampoco estaba bien delineado. Los empleados eran movidos de una función a otra a voluntad del Gerente, nadie sabía en donde empezaba y hasta donde terminaba su responsabilidad.

Cuando empezaron a establecerse métodos de trabajo más estructurados los directivos se preocuparon por conseguir gente con más preparación; tenían que cubrir requisitos mínimos de conocimientos y de personalidad. Empezaron por publicar anuncios en el periódico, pero era tal la cantidad de personas que acudían, que era prácticamente imposible para el Gerente entrevistar a cada uno de los solicitantes. Ya que no había otra persona que lo hiciera, optaron por contratar un servicio de Agencia de Colocación, ésta funcionó por un tiempo.

La Agencia fué creciendo en tamaño, personal y prestigio; el volumen de trabajo aumentaba y cada vez se requería más

personal calificado.

Valorando la ineficacia de los métodos que antes habían elegido, ya que no solamente estaban estorbándole en la formación de una fuerza de trabajo estable, productiva y satisfactoria, sino que también se reflejaba directamente en los costos y sus pérdidas, decidieron contratar a un profesional que se introdujera a fondo en el conocimiento y las necesidades de la empresa, delineara las funciones de cada empleado reclutara y seleccionara a través de métodos firmes. Fué así como ingresó el Psicólogo en Enero de 1986.

El psicólogo inició con una fase de investigación.

Se realizaron aplicaciones de criterios científicos a la selección y elaboración de formas tipificadas de observación de los empleados, unas formas que permiten una valoración y una comparación sistemáticas.

En primer lugar se desarrollaron criterios. Esto es, se sometieron a una descripción exacta, los puestos de trabajo ó roles de la organización, como una ayuda valiosa para el proceso de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores, orientándolos hacia su cometido.

Este trabajo llevó al investigador un período de 5 meses durante los cuales cubrió los siguientes pasos:

1.- Distribuyó a todos y cada uno de los empleados un

cuestionario (Anexo núm. 1) para recopilar información acerca de las actividades de cada uno.

2.- Observación Directa.- Dedicó un día completo a observar a cada empleado en el desempeño de sus funciones, habiendo primero explicado el motivo por el cuál era observado para no causar incomodidad ó nerviosismo en ellos. Registró todas las actividades que realizó en el desempeño de su trabajo.

3.- Se compararon los cuestionarios con el registro de Observación Directa para complementarlas entre sí.

4.- Se procedió a entrevistar a cada uno de los empleados para aclarar dudas respecto al procedimiento técnico, y sobre todo captar las características psicológicas que se involucraban en el desempeño del trabajo (3.a).

5.- Se elaboraron los análisis de puesto y los perfiles ideales. (Anexo Núm. 2).

El análisis de este tipo implica una descripción exhaustiva del puesto, y a su vez desemboca en la comprensión de las características de que debe estar dotado un empleado para tener un desempeño satisfactorio.

Después del exhaustivo estudio acerca del funcionamiento y de la estructura de la Agencia Aduanal, quedaron debidamente elaborados el Organigrama General, los Departamentos y su funcionamiento, la descripción de funciones de cada puesto y

las características deseables en el candidato a ocupar los puestos.

De esa manera, el psicólogo sabe a ciencia cierta, que características debe buscar en los prospectos al cubrir una vacante.

El anexo # 2, dará una idea al lector de lo que se hizo con cada puesto.

Los resultados mencionados anteriormente fueron el punto de partida para la elaboración de la Estructura del Departamento de Empleo, sus políticas, procedimientos y toda la información que a continuación se describirá.

C A P I T U L O 2

Estructura del Departamento de Empleo

2.1 Objetivos del Departamento

2.2 Gerente de Empleo

2.3 Asistente de Empleo

2.1. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE EMPLEO

Objetivo General:

Ofrecer a la Agencia una estructura funcional y acorde a sus necesidades para la óptima selección de personal.

Objetivos Particulares:

- Elaborar un manual de Inducción a la empresa
- Realizar un manual de políticas y procedimientos
- Elaborar una guía para la utilización de pruebas de trabajo y psicológicas
- Formar una bolsa de trabajo
- Buscar y atraer solicitantes competentes
- Estudiar y promover la generación de puestos nuevos en forma racional
- Analizar las habilidades y capacidades de los empleados sobre bases objetivas para detectar potencialidad de desarrollo
- Promover actividades de capacitación para el personal, tanto en cursos internos, como becas para cursos externos.

2.2. GERENTE DE EMPLEO

Función Genéricas:

Es responsable de planear, implementar y coordinar los programas de reclutamiento, selección y promoción de personal, construir y mantener una organización humana efectiva para el óptimo funcionamiento de la Agencia.

Funciones específicas:

- Formula y aplica políticas de reclutamiento, selección y promoción
- Formula y aplica los procedimientos de reclutamiento, selección y promoción
- Evalúa, selecciona y desarrolla fuentes de reclutamiento internos y externos
- Mantiene contacto estrecho con los representantes de Bolsas de trabajo externos con la finalidad de hacer intercambios de solicitudes (previa autorización del prospecto).
- Participa activamente en la toma de decisiones relativo a promociones, considerando las evaluaciones de desempeño y potencial de desarrollo del empleado
- Es responsable de que se lleve a cabo la evaluación del desempeño de todo el personal cada tres meses
- Es responsable de que la bolsa interna de trabajo esté

actualizada

- Evalúa al personal de nuevo ingreso a los 15 días de estar laborando, ésta en conjunto con la persona que está entrenando al nuevo empleado y con el jefe inmediato

- Realiza las entrevistas a los solicitantes

- Aplica, califica e interpreta las pruebas psicológicas

- En base a toda la información obtenida toma la decisión final

- Se coordina con el Departamento de contabilidad para la elaboración del contrato del nuevo empleado

- Es responsable de dar inducción al nuevo empleado

- Es responsable de tener al día los listados de salarios mínimos oficiales

- Realiza entrevistas de salida a empleados que se retiran ya sea por despido ó renuncia

Relaciones Organizativas:

- Reporta al Gerente General

- Se coordina con la Gerencia Administrativa y con el Departamento de contabilidad para las contrataciones

- Mantiene contacto con los Gerentes de Departamento que requieran su servicio

Características de la persona para ocupar el puesto:

- Escolaridad.- Lic. en Psicología, de preferencia con formación en el área Industrial

- Experiencia.- Mínimo de un año en reclutamiento y selección de personal

- Requisitos Físicos.- Edad: De 25 a 30 años

Sexo: Masculino ó femenino

Buena Presentación

2.3. ASISTENTE DE EMPLEO

Función Genéricas:

Aboyar al Gerente de empleo facilitando en lo que sea posible las funciones de reclutar y seleccionar.

Actividades Especificas:

- Es encargado de establecer los contactos necesarios con las fuentes de abastecimiento cuando se requiere personal que no tenga en bolsa interna

- Ordena y clasifica las solicitudes en la bolsa de trabajo

- Diseña los desplegados para la prensa y se encarga de enviarlos

- Recibe a todos los solicitantes, les proporciona la solicitud

- Revisa que las solicitudes estén total y correctamente llenados

- Le da al prospecto cita para entrevista con el Gerente

- Es responsable de llevar la Agenda de citas y compromisos del Gerente

- Realiza la investigación de referencias y antecedentes de los solicitantes y llena el formato correspondiente

- Informa al solicitante acerca de los documentos que deberá presentar en caso de pasar la evaluación

- Aplica y califica algunas de las pruebas de trabajo

- Realiza todo el trabajo de mecanografía

Relaciones Organizativas:

- Reportar a la Gerencia de Empleo
- Mantiene contacto con todos los departamentos que requieren del servicio

Características de la persona para ocupar el puesto:

- Escolaridad.- Secretaria
- Experiencia.- Seis meses mínimo como recepcionista
- Requisitos Físicos.- Edad: De 18 a 25 años

Sexo: Femenino

Buena Presentación

CAPITULO 3

Instructivos del Departamento

3.1 Prontuario de Instrucciones

3.2 Guia de Pruebas

3.3 Politicas y Procedimientos

3.4 Inducción a la Empresa

3.1. PRONTUARIO DE INSTRUCCIONES

- 3.1.1. Reclutamiento
- 3.1.2. Bolsa de trabajo
- 3.1.3. Solicitudes de empleo
- 3.1.4. Entrevista Inicial
- 3.1.5. Pruebas de trabajo
- 3.1.6. Pruebas de Psicométricas
- 3.1.7. Entrevista Profunda
- 3.1.8. Investigación de los solicitantes
- 3.1.9. Selección del Candidato

Objetivo.- Facilitar la información sobre lo que el Departamento de Empleo hace durante todo el proceso de reclutamiento y selección en forma práctica fundamentado teóricamente.

3.1.1. RECLUTAMIENTO

Buscar aumentar el flujo y mejorar la calidad de los candidatos, son los puntos más importantes dentro de la selección de personal, que deben considerarse para un reclutamiento eficaz.

Cuando se presenta una vacante, antes de proceder a la búsqueda de un prospecto, se estudia la posibilidad de redistribuir el trabajo, con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente, si esto no es posible, se utilizan las siguientes fuentes de reclutamientos:

1.- Empleados actuales que puedan ser ascendidos o transferidos por ser ventajoso para ellos. De esta manera se contará con un empleado con conocimientos en varios aspectos de la Agencia y se disminuirá el período de entrenamiento

2.- Se consulta el archivo de solicitudes de personas que:

- a) Asisten espontáneamente a buscar trabajo
- b) Enviados por terceras personas que tengan relación directa ó indirecta con la Agencia que puede ser:

- Recomendados de algún empleado de la Agencia
- Recomendado por algún oficial de la Aduana
- Recomendado por clientes ó proveedores

c) Enviados de alguna de nuestras fuentes de

abastecimiento como por ejemplo, Centro Empresarial, Canacintre o Secretaría del Trabajo

3.- Academias, instituciones comerciales

4.- Anuncio en el periódico, para lo cual deberán seguirse los siguientes lineamientos:

- El anuncio debe identificar claramente ser de Agencia Aduanal Carrasco.

- Título del puesto

- Requisitos mínimos indispensables

- Teléfono y domicilio de la Agencia

- Horario en que deben presentarse.

El anuncio debe ser un desplegado que se publicará 3 días como mínimo, iniciando en domingo, en el periódico de más penetración.

Cabe aclarar que de cualquier fuente que surjan los candidatos, sin excepción deberán recorrer todo el proceso de selección.

3.1.2. BOLSA DE TRABAJO

Con el objeto de que el departamento de empleo cuente con candidatos disponibles y competentes para ocupar las vacantes con la mayor rapidez posible, se ha establecido que la bolsa de trabajo permanecerá abierta, siempre dispuesta a recibir todas las solicitudes de aspirantes a trabajar con nosotros.

Aún en casos de que no existan vacantes, los solicitantes serán recibidos, entregarán su solicitud y pasarán a entrevista inicial. Esto con la finalidad de saber si cumple con los requisitos mínimos de algún puesto de la empresa, clasificar su solicitud, averiguar porque se interesa en trabajar con nosotros.

Al final de la entrevista se le explica que no tenemos vacantes disponibles y se le informa si su solicitud llena o no los requisitos mínimos del puesto al que aspira, y si es así, se le citará nuevamente cuando surja la vacante para que continúe con el proceso de selección.

La clasificación de la Bolsa de trabajo se compone de 4 áreas principales:

1) SECRETARIAS.- Que a su vez se subdividen en:

a) Comerciales

b) Bilingües

c) Recepcionistas

d) Ejecutivas

2) DOCUMENTADORES.- Requisito indispensable el ser mecanógrafo:

a) Con experiencia en el ramo aduanal

b) Sin experiencia

3) MENSAJEROS, CHOFERES Y COBRADORES.-

a) Para el área de Aduana y Estados Unidos

b) Para trabajo exclusivo en Mexicali

4) AREA DE CONTABILIDAD.-

a) Contadores Privados

b) Auxiliares de contabilidad

5) OTROS.-

En esta área, se incluyen las solicitudes de todas las personas que por sus características principalmente de escolaridad o intereses, no tendrían cabida en nuestra empresa, pero desean que conservemos su solicitud para ser tomada en cuenta en nuestra relación de intercambio con otras bolsas de trabajo.

El asistente de empleo debe clasificar todas las solicitudes que son aprobadas por cubrir con los requisitos mínimos, ponerles fecha y archivarlos correctamente.

3.1.3. SOLICITUDES DE EMPLEO

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la empresa (4).

1.- Se recibe a los candidatos en forma atenta, cortés y brevemente.

2.- Se proporciona al interesado la solicitud de empleo enfatizando lo siguientes:

a) Que lea con detenimiento cada pregunta

b) Que trate en lo que sea posible de llenar todos los espacios con los datos correspondientes

3.- Inmediatamente de que llene la solicitud, se deberá revisar para cercionarse de que haya anotado todos y cada uno de los datos, de no ser así, se le proporcionará la ayuda necesaria para complementarlas.

4.- Se analiza la solicitud con objeto de determinar si reúne los requisitos mínimos establecidos en las políticas del Departamento de Empleo, para proceder a su aprobación o rechazo.

5.- Desde luego se hace obvio que un determinado individuo

puede no ser adecuado para la clase de trabajo para el cual haya vacantes ya que no llena determinados requisitos, sin embargo su solicitud puede conservarse para vacantes futuras en otro departamento.

6.- Si la solicitud es aprobada se le da cita al interesado para entrevista inicial.

7.- Las solicitudes tendrán vigencia de un año. Después de este tiempo, deberán eliminarse.

IMPORTANCIA DE LA SOLICITUD (5)

La forma de solicitud llenada debidamente, tiene las siguientes ventajas:

1) Constituye una prueba sencilla para determinar la habilidad del candidato para su ortografía, escritura legible y para contestar preguntas reales, rápidas y correctamente.

2) Proporciona al Gerente de Empleo datos sobre el candidato, antes de que intervenga la entrevista inicial.

3) Proporciona al candidato una seguridad de que su deseo de trabajar se encuentra registrado en los archivos de la Agencia.

3.1.4. ENTREVISTA INICIAL

La efectúa el Gerente de Empleo. Debe desarrollarse en un ambiente sincero, amable, de confianza, sereno y libre de interrupciones, tratando de detectar en forma amplia los aspectos más importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto con objeto de eliminar a los solicitantes claramente, no calificados rápidamente, para que su tiempo pueda ser economizado y que el entrevistador pueda dedicar más tiempo a los candidatos que parezcan estar calificados.

Su principal objetivo es detectar en términos generales y en el mínimo de tiempo posible si el candidato cubre los requisitos mínimos e indispensables para el puesto. Con la solicitud en mano, se revisan datos personales, documentos con que cuenta, especialmente pasaporte, experiencia, escolaridad, empleos anteriores y motivo de separación, sueldo que pretende.

Además de recabar datos del solicitantes, se le informa sobre la naturaleza del trabajo, el horario y la remuneración ofrecida, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso.

Si cumple con los requisitos, se cita a pruebas y se le pide que entregue a la mayor brevedad posible una fotografía

timbre credencial, dos cartas de recomendación, copia del documento de máximo grado de estudios, copia de su registro federal de contribuyentes, copia de su afiliación al IMSS, pasaporte y licencia de manejo vigente. (En caso de mensajeros y choferes).

Después que se retira el candidato, se procede a llenar el formato de resumen de la entrevista (Anexo Núm. 3), y se adjunta a la solicitud.

3.1.5. PRUEBAS DE TRABAJO

Las pruebas de trabajo, han resultado de gran valor para:

1) Medir el grado hasta el cual las capacidades ó incapacidades de un trabajador, lo hacen adecuado ó no para las demandas del trabajo.

2) Confrontar los conocimientos y experiencias reportadas.

3) Sirven como base para comparar objetivamente a todos los solicitantes.

Sin embargo, en la Agencia, no todos los prospectos son evaluados en esta fase de "pruebas prácticas", debido a que el tipo de trabajo que aquí se realiza, es muy peculiar y se requiere de conocimientos muy específicos que difícilmente se obtendrían en otros empleos no relacionados con el ramo Aduanal, para algunos puestos se pasa directamente a evaluación psicológica.

Sin embargo, otros puestos, como por ejemplo Secretarías, recepcionistas, auxiliares de contabilidad y documentadores, sí pasan por pruebas de trabajo.

Algunas de las pruebas son aplicadas en el Departamento de empleo y otras las realiza el futuro jefe inmediato.

En la guía de pruebas, se describen las pruebas utilizadas y quien las aplica.

3.1.6. PRUEBAS PSICOLÓGICAS

En esta etapa del proceso, se hará una valoración de aptitudes, temperamento, personalidad e inteligencia básicamente en relación con los requerimientos del puesto.

Los tests han demostrado que son muy valiosos en situaciones en que se puede describir con claridad la tarea que va a ser realizada.

Las especificaciones del puesto dictan el uso de ciertas clases de instrumentos en lugar de otros, por ello, son el punto de partida para seleccionar las pruebas que van a aplicarse. El perfil del puesto, suministra indicios acerca de las funciones psicológicas fundamentales que permiten distinguir entre los empleados satisfactorios y los no satisfactorios.

Si el candidato obviamente no posee la requerida habilidad mental, las pericias, destrezas y otras calificaciones para el trabajo, es el momento de dejar de tomarlo en consideración. Al eliminar tales solicitantes, el proceso de selección puede ser dinamizado todavía más, por tanto economiza el tiempo de los solicitantes y del Departamento de empleo.

Las pruebas psicológicas, invariablemente deben ser solicitadas, calificadas e interpretadas por el psicólogo y sus resultados son de carácter confidencial.

Ya que la mayor parte de los solicitantes que llegan a este punto del proceso, tiene probabilidades de mostrarse nerviosos y atemorizados y de manifestar ansiedad ante la situación de prueba, el psicólogo se esforzará en desarrollar el ambiente emotivo y adecuado. Se mostrará sincero e interesado y explicará las finalidades de la prueba, dentro de los límites de las indicaciones. (6)

En la guía de pruebas se indican las pruebas con que cuenta el Departamento de empleo y como utilizarlos.

3.1.7. ENTREVISTA PROFUNDA

Al preparar esta entrevista, el Gerente de empleo puede usar un puntuario o bien repasar mentalmente el material anteriormente reunido sobre el solicitante.

El objetivo es profundizar más en aspectos de la personalidad que son importantes para el buen desempeño del trabajo: su capacidad de adaptación a situaciones nuevas, su actitud ante la autoridad, su estabilidad emocional, estabilidad laboral, grado de tolerancia a la frustración, capacidad para trabajar bajo presión de tiempo, etcétera. El buen manejo de todas estas características es indispensable para que el nuevo empleado logre funcionar adecuadamente en la Agencia, debido a las características del trabajo, de los directivos y del servicio que la oficina presta a sus clientes.

También se profundiza en aspectos como percepción de sí mismo como individuo y como empleado, actitud ante logros y fracasos, relaciones interpersonales sociales y familiares, salud y accidentes.

Después de haber cubierto todas estas áreas y alguna otra que surja espontáneamente durante la entrevista, el entrevistador procede a cerrar la entrevista ofreciendo al candidato ponerse en contacto con él a la mayor brevedad posible, en cuanto la decisión final sea tomada.

Al retirarse el candidato, se procede a llenar el formato correspondiente (Anexo núm. 4)

3.1.8. INVESTIGACION DE LOS SOLICITANTES

La mayor parte de los solicitantes completamente inaceptables para las vacantes disponibles deben ser eliminados antes de este paso. Ellos han fallado al no reunir las normas de selección ó no pasar todas las pruebas. Esto significa que los candidatos restantes son los que tienen más posibilidades de ser efectivos en el trabajo.

Al confrontar la información proporcionada en la forma de solicitud y la obtenida en las entrevistas, el departamento de empleo tiene la oportunidad no solamente para "recheckar" los hechos, sino también para probar la veracidad y la corrección de las respuestas del solicitante.

La investigación tiene por objeto:

1) Obtener información sobre conductas, actividades ó situaciones conflictivas que puedan influir en el rendimiento del trabajo.

2) Antecedentes laborales: puestos desempeñados, duración, causa de bajas, progreso, comportamiento, responsabilidad, eficiencia y honestidad mostrada en sus empleos anteriores.

3) Su estado civil y situación familiar.

Para ello, el asistente de empleo verifica los datos

proporcionados por el candidato a través de las opiniones expresadas por personas con las que ha tenido relación.

En primer lugar, se investiga con los dos últimos jefes inmediatos que haya tenido. Esto se hace a través de una llamada telefónica.

Después se investigan las referencias de las cartas de recomendación que él presentó (que debido a su importancia para nosotros, deben de ser de casas comerciales o profesionistas establecidos). En tercer lugar, se toma la opinión de las personas que puso el candidato en su solicitud en el apartado de "referencias personales".

Para la recopilación de esta información, se vacían los datos en el formato correspondiente (Anexo Núm. 5).

3.1.9. SELECCION DEL CANDIDATO

El paso final en el procedimiento de selección, consiste en realizar la evaluación completa. En este punto, el Gerente de empleo armoniza las calificaciones del solicitante con los requerimientos del puesto y toma una decisión. La evaluación sirve para indicar si se acepta o rechaza al solicitante.

El éxito en el trabajo, no se determina solamente por tener un determinado índice de inteligencia, las aptitudes y destrezas correctas, ó por tener ó no algunos factores complicados de personalidad, como introversión-extroversión ó dominación-sumisión. El éxito en el trabajo es el resultado de muchas relaciones altamente complejas que implican al individuo, sus compañeros, sus superiores, el trabajo y todas las condiciones bajo las cuales éste se realiza. Todos estos aspectos debe de tener en cuenta el psicólogo para su decisión final.

Es necesario considerar a esta persona en conjunto, en términos de su ambiente de trabajo probable. El trabajo que también puede ser considerado como unidad, requiere de una persona que reúna un cierto grupo de calificaciones muy definidas.

Por tanto, la selección adecuada consiste en la comparación del solicitante, como unidad, con el trabajo, para asegurarse

que ambos armonizan bien (7).

3.2. GUIA DE PRUEBAS

3.2.1. Pruebas de trabajo

3.2.2. Pruebas psicológicas

Objetivo: Proporcionar instrumentos que eviten
subjetividades al escoger a un candidato.

3.2.1. PRUEBAS DE TRABAJO

Las pruebas de trabajo, literalmente, son muestras de trabajo implicado en el desempeño de un puesto específico. En cierto sentido, estas pruebas pueden considerarse como réplicas en miniatura de los puestos. Fundamentándolos, está la suposición de que el mejor predictor del desempeño en un puesto es una muestra de ese desempeño, obtenida bajo condiciones de trabajo simuladas pero realistas (10).

Estas pruebas se enfocan en la medición del conocimiento, destreza y habilidad que se presume, son necesarios para una exitosa conducta en el puesto.

Agencia Aduanal Carrasco, aún no cuenta con instrumentos validados debidamente en esta área.

El psicólogo, en ausencia de la validación estadística, utiliza la validación "clínica" ó de "Juicio" (11 y 12), es decir, utiliza la calificación de esta prueba individual con todos los demás datos obtenidos por otros medios.

A continuación se describen las pruebas de trabajo utilizadas y en qué casos se aplican:

1) Prueba de mecanografía

U. encaminada básicamente a valorar rapidez, limpieza y capacidad de copiar un escrito sin ver el teclado.

Se proporciona al prospecto un breve texto de una fianza que consta de 15 renglones. La evaluación de la persona se inicia desde el momento de sentarse frente a la máquina de escribir, su familiaridad y seguridad al tener el contacto con la máquina y los aspectos ya mencionados anteriormente.

Esta prueba se aplica a:

- a) recepcionistas
- b) secretarias
- c) documentadores
- d) auxiliares de contabilidad

2) Prueba de ortografía

La ortografía, es un factor que se evalúa desde el llenado de la solicitud. Es obvio que a este paso llegarán personas que no presenten errores en su solicitud.

Se le dicta un texto breve dándosele la libertad de escribirlo a mano o en máquina.

Esta prueba es aplicada a:

- a) Recepcionistas
- b) Secretarias
- c) Documentadores

3) Prueba de contabilidad

Esta la aplica el contador general ó en caso de ser él el evaluado. La aplica el despacho de asesoramiento contable externo.

Consta de un examen oral y uno práctico sobre conocimientos generales e indispensables para el puesto. Se aplica a:

- a) Contador
- b) Auxiliares de contabilidad
- c) Secretaria y asistente de la Gerencia Administrativa
- d) Secretarías de crédito y cobranza

4) Prueba de manejo

De automóvil, camión ó motocicleta, según sea el caso. Esta prueba es aplicada por un empleado que tiene 15 años de antigüedad y que pasó por los puestos de mensajero y chofer.

Esta prueba se aplica a:

- a) Choferes
- b) Mensajeros
- c) Cobradores
- d) Empleados de limpieza

5) Prueba de Inglés

Consiste en la traducción de una factura, una conversación breve y contestar una llamada telefónica a través del interfon. Esta prueba es aplicada por el Jefe de documentadores, quién domina perfectamente el idioma.

Es aplicada a:

- a) Recepcionistas de Importación
- b) Documentadores

3.2.2. PRUEBAS PSICOLÓGICAS

En esta área, básicamente se evaluarán tres aspectos como ya lo mencionamos en el manual de instrucciones:

- a) Aptitudes
- b) Temperamento y personalidad
- c) Intelecto

Existen en el mercado nacional, un buen número de test que son utilizados en la Industria; desgraciadamente, Agencia Aduanal Carrasco, no cuenta con muchos de esos valiosos instrumentos, así que describiremos aquí brevemente los test que hasta ahora se han utilizado para la evaluación de estos factores.

a) Aptitudes

Para medir aptitudes, contamos con el test de habilidades mentales primarias (13), el cual básicamente sí se acopla al tipo de trabajo de nuestra oficina.

Esta prueba mide cinco habilidades que a continuación se describen:

"U" Comprensión verbal.- Es la habilidad para entender ideas expresadas en palabras. Esta habilidad es esencial para todas las actividades en las cuales la información se obtiene mediante la lectura u oyendo el lenguaje hablado.

"E" Comprensión Espacial.- Es la habilidad de visualizar objetos de segunda o tercera dimensión. Es la habilidad para

imaginarse el aspecto que tendría una figura ó un objeto al cambiarlo de posición y para percibir las relaciones mútuas de los objetos situados en el espacio al agruparlos de distintas maneras.

"R" Raciocinio.- Es la habilidad para solucionar problemas basados en deducciones lógicas y de visualizar un plan de desarrollo a seguir.

"N" Números.- Consiste en la facilidad de resolver rápida y fácilmente, sencillos problemas cuantitativos. Implica ante todo, rapidez y exactitud en las operaciones de tipo mecánico.

"F" Fluidez Verbal.- Es la habilidad de hablar ó escribir con facilidad.

Esta prueba es utilizada para la evaluación de:

- a) Secretarias
- b) Recepcionistas
- c) Documentadores
- d) Despachadores
- e) Auxiliares de contabilidad

b) Temperamento y Personalidad

1.- Inventario de Rasgos Temperamentales (14)

Cada uno de nosotros posee características ó rasgos de personalidad relativamente estables que se conocen como nuestro temperamento. Esta prueba se limita a hacer una descripción práctica de los más importantes aspectos temperamentales del individuo, sin pretender calificar el grado de tensión.

inseguridad, conflictos internos o desadaptación al medio que pueda existir en él. El cuestionario es relativamente corto y se exploran siete áreas:

(A) Activo. Un alto puntaje en esta área indica una disposición para estar siempre en movimiento. Estas personas probablemente hablan, caminan, escriben, trabajan y comen rápidamente, aún en el caso de poder hacerlo con tranquilidad.

(V) Vigoroso. Un alto puntaje en esta área señala el gusto por los deportes, trabajos manuales que requieren el uso de herramientas y actividades al aire libre. Estas personas de ordinario encuentran placer en actividades físicas que requieren un vigoroso esfuerzo.

(I) Impulsivo. La persona con alto puntaje en esta área es generalmente despreocupada, arriesgada y acostumbra tomar decisiones rápidamente.

(D) Dominante. Un alto puntaje indica capacidad para tomar iniciativas y asumir responsabilidades. A la persona caracterizada por este rasgo le gusta organizar actividades de tipo social, adelantar nuevos proyectos y persuadir a los demás.

(E) Estable. Un alto puntaje en este renglón puede indicar que la persona permanece tranquila en situaciones críticas, logra concentrarse mientras estudia ó trabaja en medio de distracciones y no se molesta si la interrumpen.

(S) Sociable. La persona sociable gusta de la compañía de los

demás, fácilmente traba amistades y es simpática y agradable en sus relaciones con otras personas.

(R) Reflexivo. Un alto puntaje en esta área indica que a la persona le agrada meditar y prefiere los trabajos de orden teórico a los de orden práctico. Probablemente prefiere trabajar sola en tareas que requieren cuidado y precisión en los detalles.

2.- Cuestionario Investigativo de la Personalidad (15)

Esta prueba se elaboró con el propósito de averiguar en cual de las principales áreas de la personalidad se encuentran los posibles conflictos del ser humano. Trata de descubrir hasta qué punto un individuo mediante su ajuste a la realidad ó su desajuste frente a ella, puede manifestar desórdenes de conducta en los diferentes campos en que transcurre su vida.

Las áreas que evalúa son: Personal, familiar, comportamiento patológico, sexual y social.

Al final de la interpretación, podemos catalogar al individuo en:

- 1) Personalidad normalmente ajustada
- 2) Personalidad levemente desajustada
- 3) Personalidad medianamente desajustada
- 4) Personalidad fuertemente desajustada

Esta prueba se utiliza cuando durante la entrevista el psicólogo capta algún tipo de conflicto.

3.- Test de Personalidad de Sacks y Levy

Es una prueba de frases incompletas en la que pueden captarse conflictos en diferentes aspectos de la vida del individuo. Consta de 64 frases que el sujeto deberá complementar con la primera idea que pase por su mente.

Contamos en el Departamento de empleo con otras pruebas de personalidad más profundas pero que no describiremos aquí porque no se utilizan en la selección de personal, sino en otros casos en que damos apoyo clínico, me refiero a pruebas como H.M.P.I. Y Rorschach.

c) Pruebas de Inteligencia

Test de Dominos. (16)

El test de dominos. es un test no verbal de inteligencia. Ha sido construido con el propósito de establecer la capacidad de una persona para aprender correctamente el número de puntos de grupos de dominos. descubrir el principio ordenador de esos grupos y mediante ese principio, averiguar cuantos puntos le corresponde a cada mitad en blanco de un dominó de ese grupo para complementar el patrón.

Está destinado a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas.

Esta prueba se utiliza a nivel de secretarias.

Wais (17)

Es una prueba de inteligencia muy completa, ya que mide diferentes aspectos.

Consta de 11 subtests divididos en dos escalas:

Subescalas verbales

- A.- Información
- B.- Comprensión
- C.- Aritmética
- D.- Semejanzas
- E.- Retención de dígitos
- F.- Vocabulario

Subescalas de ejecución

- G.- Claves
- H.- Figuras incompletas
- I.- Diseño con cubos
- J.- Ordenación de dibujos
- K.- Composición de objetos

Esta prueba se utiliza a nivel de supervisores y documentadores.

Cabe hacer notar que en esta guía de pruebas, no se mencionan las formas de aplicación, calificación e interpretación, ya que como mencionamos en el manual de instrucciones, estas pruebas deben ser invariablemente aplicadas por el psicólogo, quien debe ser un experto en el

manejo de estos instrumentos. Sólo se mencionan para que el lector pueda conocer la forma en que son evaluados los solicitantes y en que casos se utilizan las pruebas.

3.3. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

3.3.1. Politicas de empleo

3.3.2. Procedimientos de empleo

Objetivo.- Establecer los lineamientos a seguir con el propósito de agilizar el trabajo, simplificar el seguimiento y evitar omisiones de los pasos del proceso.

3.3. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

3.3.1. POLITICAS

1) Es política de Agencia Aduanal Carrasco, contratar a las personas mejor calificadas para los puestos.

2) Todo el personal de nuevo ingreso deberá contar con estudios completos de secundaria como mínimo.

3) El personal que se contrate deberá contar con un mínimo de 17 años.

4) El personal femenino se contratará de preferencia con estado civil soltero y sin hijos.

5) Se abstendrá de contratar a personas que anteriormente hayan sido sindicalizadas.

6) Deben de tener por lo menos 2 años de residencia en la ciudad.

7) Todo el personal que se contrate para ocupar un empleo de planta deberá ser de tiempo completo y no tener otra ocupación.

8) Todo el personal de nuevo ingreso deberá cubrir todo el proceso de selección y aprobarlo.

9) Se podrá recontratar a algún antiguo empleado siempre y cuando la causa de su retiro no haya sido por despido.

10) Cualquier contratación ya sea de nuevo ingreso o reintegro pasará por su correspondiente periodo de prueba.

11) Únicamente podrán ser empleados de tiempo parcial

a aquellas personas que se contraten por obra determinada o por tiempo definido.

12) El personal contratado podrá estudiar siempre y cuando sea fuera de la jornada de trabajo.

13) Todos los contratos para los empleados deberán estar aprobados por la Gerencia Administrativa.

14) Se celebrarán contratos individuales de trabajo con todas las personas que presten su servicio en forma eventual o permanente.

Los tipos de contrato pueden ser:

- a) Por tiempo determinado
- b) Por obra determinada
- c) Por tiempo indefinido

PROCEDIMIENTOS

Propósito.- Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo.

3.3.2. RECLUTAMIENTO

Responsabilidad	Acción:
Departamento de Empleo	<ol style="list-style-type: none">1.- Recibe la "requisición de personal" (Anexo Núm. 6)2.- Verifica la existencia de la Descripción de Funciones y el Perfil del puesto.<ol style="list-style-type: none">2a.- Si existe forma elaborada, la analiza.2b.- Si no existe, realiza análisis de trabajo.3.- Consulta la valuación del puesto.4.- Consulta la tabla de sueldos.5.- Compara el perfil y remuneración con el Inventario de Recursos Humanos interno.

6.- Promueve la vacante.

6a.- Si existe candidato interno, investiga lo siguientes:

- * Motivo del cambio
- * Sueldo actual
- * Desempeño
- * Tiempo que tiene trabajando

6b.- Si el candidato cubre los requisitos establecidos se transfiere.

7.- Si no existe candidato interno consulta:

- * Bolsa de trabajo interna
- * Fuentes de abastecimientos
- * Anuncia en el periódico

8.- Inicia recepción de solicitantes

S E L E C C I O N

Responsabilidad

Departamento de Empleo

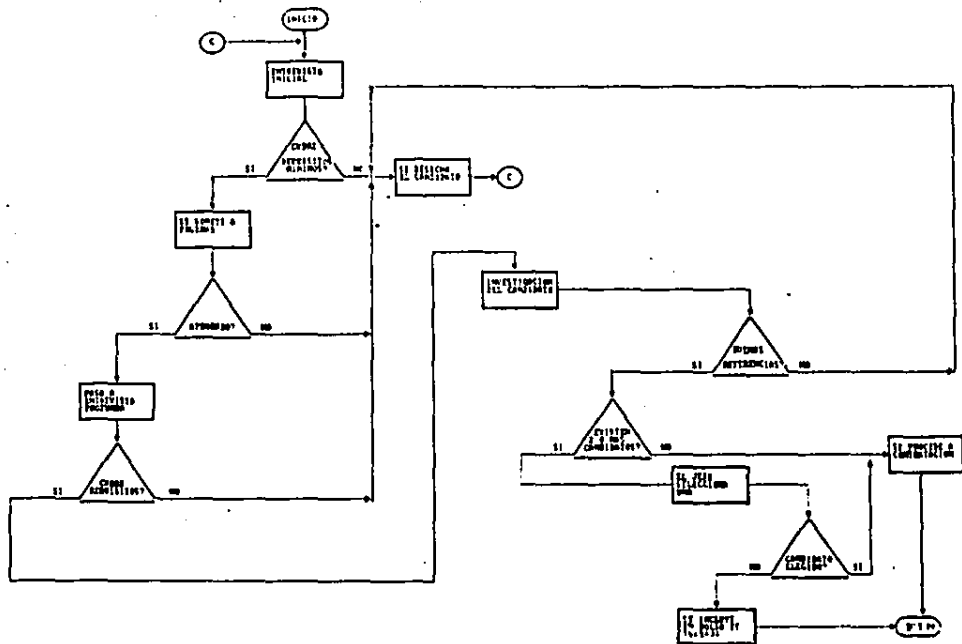
Acción:

- 1.- Lleva a cabo entrevista inicial con fin de evaluar los requisitos mínimos.
- 2.- Se somete a pruebas al candidato.
- 3.- Se establece entrevista profunda con el fin de explorar características de personalidad.
- 4.- Realiza investigaciones de Antecedentes y referencias del candidato.
- 5.- En el caso de existir 2 ó más candidatos que lleguen a este punto, se presentan las alternativas al Jefe inmediato para tomar en cuenta su opinión.
- 6.- Si existe visto bueno por parte del Jefe, se contrata. Se llena la requisición de contratación y se pasa a la Gerencia

Administrativa para que de
su visto bueno (Anexo núm.
7).

7.- Si no existe visto
bueno, se incluye en Bolsa
de Trabajo.

55



C O N T R A T A C I O N

Responsabilidad

Acción:

Departamento de Empleo

1.- Se cita al candidato escogido.

2.- Se le presenta al candidato la estructura de la organización, apoyándose en las siguientes herramientas:

- * Historia de la Agencia

- * Organigrama

- * Audiovisual "Esto es Agencia Aduanal Carrasco".

- * Se realiza recorrido por la oficina.

- * Se presenta con el personal Ejecutivo.

- * Se le entrega una libreta y su descripción de funciones.

3.- Se presenta al nuevo empleado ante el Gerente General, quién le da la formal bienvenida.

4.- Se presenta al nuevo

Responsabilidad

Depto. de Contabilidad

Responsabilidad

Departamento de Empleo

empleado el Gerente Administrativo, quién le explica el tipo de relación de trabajo que tendrá con él.

5.- Se presenta con el Contador General.

Acción:

6.- Le elaborará su contrato eventual por 28 días a prueba, lo discutirá con él y le indicará:

- * Días y lugar de pago

- * Servicios al personal, como inscripción al IMSS y alta en Hacienda

- * Prestaciones a las que se hace acreedor

- * Le entrega una copia del Reglamento Interior de Trabajo

Acción:

7.- Durante el recorrido se le señalan la localización de extinguidores y salidas de emergencia.

* Al personal de mensajería se le instruye sobre la importancia de portar siempre el casco de seguridad y los riesgos de no utilizarlo.

8.- Se le muestran las instalaciones del comedor, el reglamento y horario para uso de esas instalaciones.

9.- Se presenta con el Jefe inmediato.

Responsabilidad

Jefe Inmediato

Acción:

10.- Enseña al nuevo empleado la trascendencia de su trabajo y los perjuicios en caso de no tener un buen desempeño.

* Lo presenta formalmente con todos los compañeros de trabajo

* Le asigna un instructor para su periodo de entrenamiento

* Explica la importancia de utilizar el equipo de

Responsabilidad
Departamento de Empleo

seguridad

* Mantiene una estrecha vigilancia en el desarrollo del nuevo empleado durante el período de prueba

Acción:

11.- Mantiene comunicación con el Jefe inmediato del nuevo empleado para evaluar desempeño. Esto se hace formalmente a los 15 días de estar trabajando.

12.- Para la evaluación, se recaba la opinión del Jefe y de la persona que le está entrenando, y se llena el formato correspondiente (Anexo Núm 8).

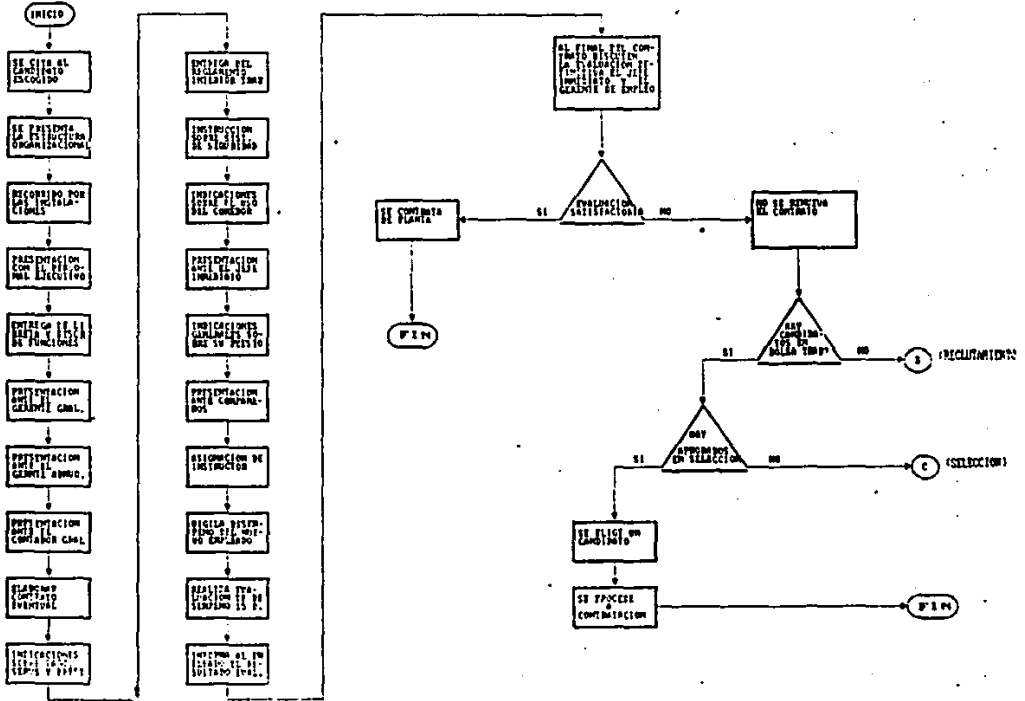
Posteriormente se informa al empleado de los resultados de su evaluación y se le señalan puntos débiles para que los corrija y se señalan también los puntos favorables.

13.- Al final del contrato

se reúnen el Jefe inmediato
y el Gerente de empleo para
tomar la decisión del
contrato de planta o el
despido.

FLUJOGRAMA DE CONTRATACION DE PERSONAL

19



PROMOCIONES

Propósito.- Proporcionar el desarrollo adecuado de nuestro personal, basandonos en una capacitación planificada, para que a un tiempo razonable puedan ocupar puestos de mayor jerarquía.

Esto contribuirá a mantener alta la moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad para ascender.

Responsabilidad

Departamento de Empleo

Acción:

- 1.- Se anuncia la vacante, informando que los interesados pueden pasar al Departamento de empleo a presentar solicitud. (Anexo Núm 9).
- 2.- También se reciben solicitudes de cambio aún cuando no exista la vacante.
- 3.- Es indispensable en cualquiera de los 2 casos que el Jefe actual esté enterado.
- 4.- Se analiza la solicitud para investigar la necesidad de cambios.

- Se revisan:

* Sueldos

* Evaluaciones de
desempeño

* Entrenamiento

5.- Si procede el cambio y
existe la vacante, se
considera como candidato. Si
no hay vacante se mantiene
en bolsa de trabajo.

6.- Se selecciona al
prospecto en coordinación
con el jefe inmediato del
departamento que tiene la
vacante.

7.- Se revisa el tabulador
de sueldos para hacer el
ajuste.

8.- Una vez obtenida toda la
información, se consulta con
el empleado para tomar la
decisión final.

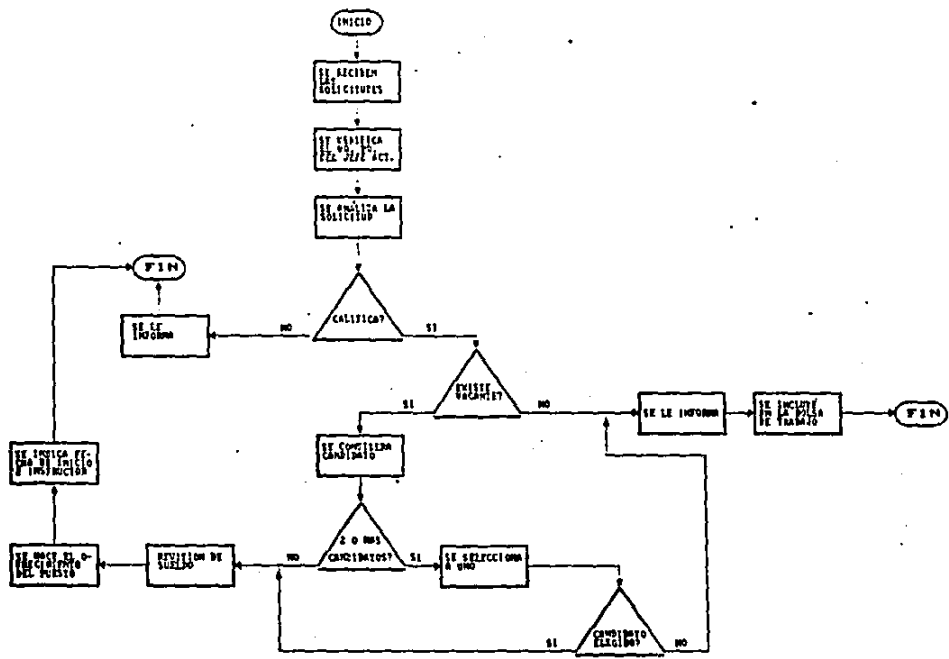
Responsabilidad

Jefe Inmediato

Acción:

9.- Señala la fecha de
inicio e instructor para el
nuevo elemento.

89



3.4 INDUCCION A LA EMPRESA

3.4.1. Bienvenida

3.4.2. Historia de la Agencia

3.4.3. Estructura Organizacional

Objetivo.- Sensibilizar al trabajador sobre la importancia de su labor en la empresa, la calidad del trabajo y su actuación, así como los beneficios que recibirá al trabajar con nosotros.

3.4.1. BIENVENIDA

Bienvenido a Agencia Aduanal Carrasco; desde hoy, formas parte del fascinante mundo del Comercio Exterior. Tendrás la oportunidad de trabajar en la Agencia Aduanal líder en la región; esto implica una gran responsabilidad para ti, ya que nuestro personal se caracteriza por su amabilidad y eficiencia y nuestra oficina por el "Servicio" que presta.

Tú, fuiste escogido entre otros candidatos, por tus características y capacidades, por eso estamos seguros que no tardarás en acoplarte a tu nuevo empleo, de todas maneras, contarás con unos buenos compañeros que te ayudarán a integrarte rápidamente al ambiente y al trabajo.

En el momento que firmes tu contrato, se te entregará una copia del reglamento interior de trabajo, si tienes alguna duda, tu jefe inmediato o el Gerente de Empleo, tendrán mucho gusto en atenderte. También se te entregará una descripción de las funciones que deberás aprender; si nunca antes trabajaste en el ramo aduanal, todo esto será nuevo para ti, pero también interesante; poco a poco, irás comprendiendo lo importante que es cada empleado en esta estructura y como el trabajo de cada uno va dando pie al trabajo del otro, y así hasta cumplir nuestro cometido: Cruzar la mercancía de nuestro cliente hacia uno u otro lado de la frontera, en el menor tiempo posible.

Es sabido por todos nuestros clientes y amigos que, existe

"ALGO" en el Servicio que prestamos que quedan satisfechos y dispuestos a seguir trabajando con nosotros, y aún más, nos recomiendan con otros.

El buscar ese "ALGO" del que hablamos, aparentemente era difícil, ya que considerábamos que era tan importante, que creíamos que no fácilmente la encontraríamos.

Con un poco de calma y simplemente estar observando como se desenvolvían las personas que en un principio formaron Agencia Aduanal Carrasco, y considerando el tipo de gente que llegaba a solicitar nuestros servicios, fué así como nos dimos cuenta de la clase de servicio que se estaba proporcionando.

El "SERVICIO", estaba dirigido en aquel tiempo a personas que se dedicaban a la agricultura y a la compra-venta de comestibles.

Las características de esta gente, eran de que exigían rapidez en la elaboración de documentos con un trato amable, eficiencia en la tramitación de estos documentos y sobre todo conocer a la persona que era responsable de cualquier servicio que prestaba Agencia Aduanal Carrasco.

Desde el inicio de operaciones de nuestra organización hasta estos días, encontramos en la parte operativa al Agente Aduanal Victoriano Carrasco Mondaca, ofreciendo el característico "SERVICIO PERSONAL", en donde no existe barreras

de escritorios, privados, citas, ni nada que se le asemeje para interrumpir ese tipo de servicios.

Hoy, el edificio con el que cuenta Agencia Aduanal Carrasco, fué diseñado para atender personalmente a nuestro cliente, como lo requiera la ocasión; en el área de Recepción General, se atiende a los clientes que tienen movimientos constantemente, en el área de Crédito y Cobranza y Contabilidad, se tienen lugares asignados para la correcta atención de las personas que requieren alguna información, y en la Gerencia Administrativa, se tiene espacio suficiente para atender a empresarios cuando la ocasión lo amerite, ya que se cuenta con escritorios y sala de juntas para asuntos que por su importancia sean formales y se cuenta con una pequeña sala para tratar asuntos informales.

Este es el "SERVICIO PERSONAL", que presta Agencia Aduanal Carrasco y que a través de generaciones se ha ido heredando, el cual ha sido el éxito de nuestra organización.

Pero no sólo el cliente recibe beneficios al trabajar con nosotros. Agencia Aduanal Carrasco, es una empresa que se preocupa por el desarrollo de sus empleados, tu tendrás oportunidad de irte capacitando para ascender, pero eso dependerá en gran parte de tí, de tu desempeño, de tu responsabilidad, de tu inquietud por aprender y superarte, aquí se te proporcionarán todos los medios.

Tu desempeño también te proporcionará beneficios económicos, ya que aparte de los aumentos de ley, la evaluación de tu desempeño te otorgará un porcentaje más para estimular tu buena actuación. También recibirás una ayuda correspondiente al 20% de tu sueldo base, como ayuda para despensa; esta prestación entrará en vigor al momento de concluir tu periodo de prueba y pasas a ser personal de base. Lo que si recibirás desde el día que inicies tu periodo de prueba es el derecho a servicios médicos en el IMSS.

Contarás con todas las prestaciones de ley como aguinaldo, reparto de utilidades, vacaciones, etcétera.

Nuestra empresa, está creciendo y necesitamos gente que sepa crecer con nosotros, es importante que siempre recuerdes que las políticas y programas adoptados han sido diseñados precisamente para apoyar, reforzar y recompensar tus logros dentro de la compañía.

Ya que tengas un tiempo prudente trabajando en la Agencia (mínimo un año) y estés totalmente familiarizado con todo lo que aquí se hace y manifiestes interés por tareas concretas, podrás ser candidato para cuando surja una vacante. Solo tendrás que acudir al Departamento de Empleo y presentar tu solicitud, es política del Departamento anunciar con anticipación todas las oportunidades de ascenso que surjan antes de atraer solicitantes externos. En el caso de que tú no

haya resultado escogido para el puesto que te interesa, recibirás notificación de las razones de la decisión.

Por otra parte, entendemos que todo empleado tiene el deseo, la necesidad y el derecho de saber que espera Agencia Aduanal Carrasco de él y como evalúa el desempeño de sus funciones. Para ello, la Agencia cuenta con un sistema basado en los siguientes principios:

1.- Las evaluaciones estarán únicamente relacionadas a las funciones desarrolladas y medirán el desempeño y la actuación del empleado en comparación con normas y metas previamente establecidas y acordadas.

2.- Todos los empleados participarán en el establecimiento de las metas y objetivos de su departamento.

3.- La evaluación pasará por tres fases para su mayor objetividad e imparcialidad.

A) Se le entrega al empleado la forma de evaluación y se autocalificará honestamente.

B) El jefe inmediato, revisará la autoevaluación de su subordinado y marcará su acuerdo o desacuerdo, en tal caso pondrá su calificación.

C) La última palabra la dice el "Comité de Evaluación", quien somete a consideración las calificaciones del empleado y las de su Jefe. Este comité tiene representantes de la administración, de los empleados y del Departamento de Empleo.

4.- Todos los empleados recibirán comentarios inmediatos y constructivos sobre su desempeño y su calificación final.

En cuanto a capacitación la Agencia proporciona cursos dentro de la oficina o envía a su personal a centros especializados que anuncien temas de importancia para nuestros empleados.

También proporciona becas a los empleados que se interesen por estudiar fuera de la Jornada de trabajo, cubriendo por lo menos el 50% de colegiatura, libros y útiles escolares, siempre y cuando el empleado presente su boleta con todas las materias aprobadas.

Te sugerimos que estés atento a las oportunidades que surgen y no las dejes escapar, recuerda que tu desarrollo como empleado es un factor clave para el éxito personal.

En toda empresa, del tamaño que sea, se suscitan problemas que si se plantean en forma clara y abierta con el supervisor inmediato, tienen fácil y rápida solución; si esto no diera resultado, el empleado tiene la oportunidad de presentarse ante el Gerente del Departamento al que pertenece, y en el último de los casos hasta la Gerencia General, quién amablemente se avocará a resolver el problema, para que Agencia Aduanal Carrasco no deje de ser un lugar donde sea un placer trabajar.

NOTA: Esta es la inducción que se da a empleados de nivel secretarias hacia arriba. Para niveles más bajos como mensajeros, choferes, cobradores e intendencia, se utiliza un folleto más sencillo para facilitar su comprensión.

3.4.2. HISTORIA DE LA AGENCIA

Don Victoriano Carrasco Mondaca, después de haber adquirido experiencia como empleado en otras Agencias Aduanales durante 9 años, establece su propia oficina en el año de 1958, primero para manejar el negocio de Fianzas, como representante de Afianzadora Insurgentes, aquí en Mexicali y posteriormente, inicia a manejar asuntos de tráfico Aduanal, bajo la firma del Sr. Carlos Salas Villa. Es el 10 de Julio de 1959, cuando el Sr. Carrasco firma su primer documento aduanal.

En estas fechas, la oficina contaba apenas con 2 escritorios y una máquina de escribir y sólo una secretaria.

Para el año de 1961, la oficina había crecido tanto en personal como en mobiliario, haciéndose inminente el cambio a un local más grande.

Cuatro años más tarde, el negocio prosperaba y crecía en personal, para lo cual ya estaba previsto un lote. Se cambiaron cuando los terrenos en donde anteriormente estaba el negocio fueron expropiados para la construcción de la puerta de México.

Se tuvo que comprar un trailer, pues no se había definido con claridad en donde iba a estar localizada la Aduana Fronteriza. Establecieron la oficina y ahí permaneció hasta el 23 de Julio de 1987.

En 1968, se abre el departamento de Importación a cargo del

del Sr. Mario Chavez, en las oficinas de Rene Romero, Agente Aduanal Americano, en Calexico, California. El Departamento sólo contaba con un escritorio y una máquina de escribir.

El 17 de Noviembre de 1969, el Lic. José Luis Suárez Molina, Administrador de la Aduana, otorga oficialmente la patente número 423, obteniendo así, la facultad total de trabajar y firmar en forma independiente.

En el segundo semestre de 1980, Rafael, el más joven de los hijos varones del Sr. Carrasco, inicia su preparación en el ramo aduanero, participando en un curso en la ciudad de México. Para estas fechas, el negocio iba progresando y hubo necesidad de ampliar las instalaciones construyendo en la parte posterior del trailer.

En 1981, Rafael se va a Laredo, a entrenarse en clasificación en la Agencia Aduanal Bolanos, donde permaneció un año.

A su regreso, se integra al Departamento de Importación, bajo la supervisión del Sr. Mario Chávez.

En 1982, debido a la devaluación de nuestra moneda, el negocio entra en crisis, los 23 empleados que componían la Agencia, tuvieron que ser liquidados y sólo 7 de ellos se recontrataron, quedando Rafael al frente del Departamento de Importación en Calexico y el Sr. Carrasco en la oficina de

Mexicali.

Pasó un año y medio para poder recuperarse del golpe que dió la devaluación.

Empleza a aumentar el volúmen de trabajo en Calexico, teniendo que elaborar hasta 20 documentos al día. Debido a ésto y a la rapidez que se requería, se piensa en implementar un sistema de cómputo. Se adquirió la primera microcomputadora, lo que traio consigo un mayor aumento de trabajo. Un año más tarde, esta oficina creció en espacio y personal, llegando a tener 3 recepcionistas, 3 documentadores con 1 supervisor, 2 mensajeros y Rafael Carrasco al frente. Contaba también con 4 microcomputadoras y 2 fotocopiadoras.

Lo mismo sucedió en la oficina de Mexicali, se vuelve a contratar personal para cumplir con las demandas de servicio.

En 1983 se establece un sistema de radio-comunicación entre las 2 oficinas y el personal de despacho en la aduana.

En Noviembre de 1986, se inicia el proyecto y construcción del nuevo edificio, ya que las oficinas eran insuficientes, el cuál, fué inaugurado oficialmente el día de Agosto de 1987.

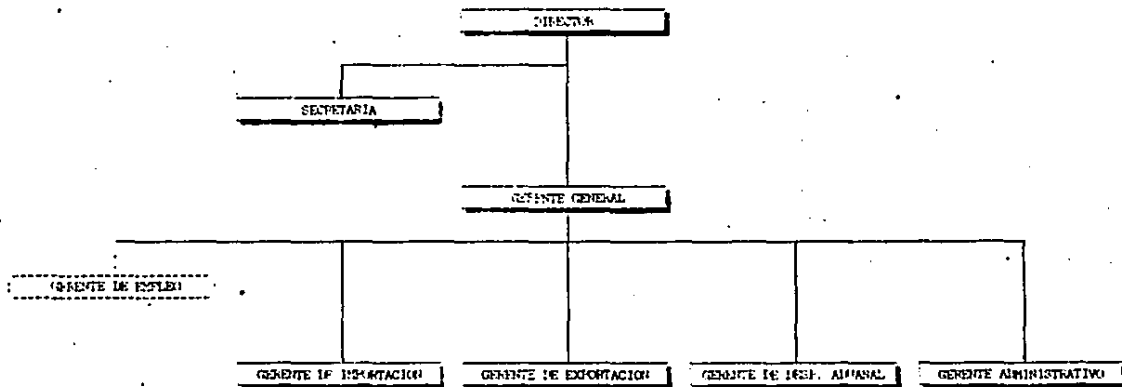
El Sr. Rafael Carrasco siendo ya para entonces sustituto de Agente Aduanal oficialmente autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, asume la Gerencia General de la Agencia.

3.4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el organigrama General encontramos en primer término al Director, que es el Agente Aduanal Victoriano Carrasco Mondaca, en segundo término el Sustituto de Agente Aduanal Rafael Carrasco Córdova en la Gerencia General, de quién dependen 4 Departamentos, que son: Importación, Exportación, Despacho Aduanal y Administrativo; a él reporta también el Departamento de Empleo, que se encuentra a nivel Staff.

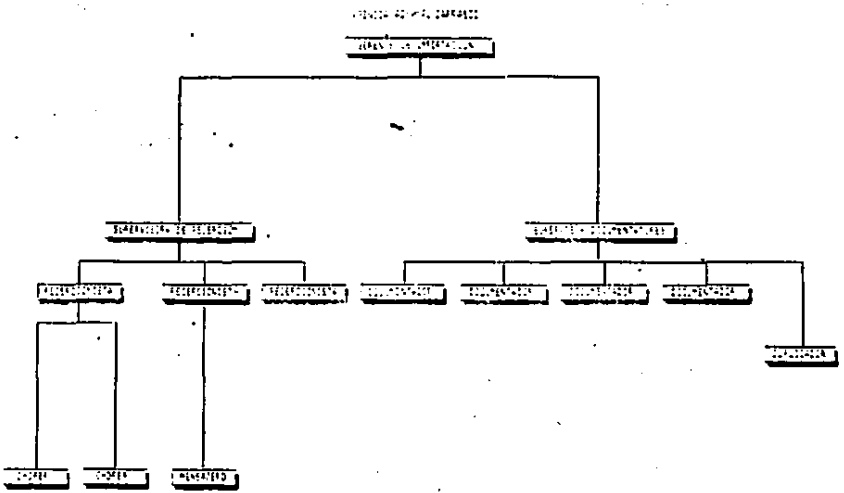
AGENCIA AGRICOLA CASASCO

AV. CALIFORNIA # 172
CALLE BOCA CALIFORNIA
MEXICALCO, D.F.



DEPARTAMENTO DE IMPORTACION

El Departamento de Importación se encuentra dividido en dos áreas: Recepción de documentos y Elaboración de pedimentos. En la recepción, el cliente entrega la documentación de su mercancía que va a importar, las empleadas elaboran papeles de entrada y toman todos los datos necesarios para el procedimiento. Inmediatamente toda esta información pasa al centro de cómputo, en donde los Documentadores elaboran el pedimento que posteriormente el mensajero lleva al personal de Desocho que se encuentra en la Aduana.



ESTA TESIS NO PUEDE SALIR DE LA BIBLIOTECA

DEPARTAMENTO DE EXPORTACION

El Departamento de Exportación lo dirige el Sr. Mario Chávez, quién atiende personalmente al cliente y pasa los datos a su documentador para la elaboración del pedimento. Este es el departamento más pequeño ya que existe muy poco movimiento en esta área.

AGENCIA ANUAL CARGA)

GERENTE DE EQUIPACION

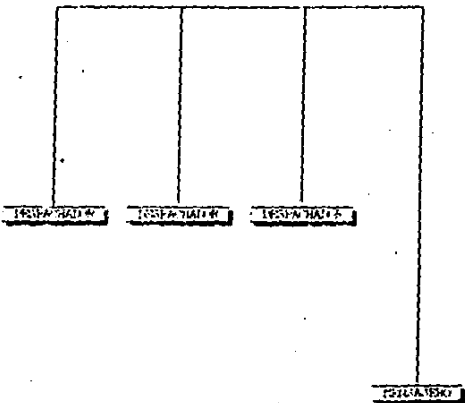
DOCUMENTADOR

DEPARTAMENTO DE DESPACHO ADUANAL

El Departamento de Despacho Aduanal, se encuentra representado por el Sr. Francisco Orduño y tiene a su cargo 3 despachadores y un mensajero, quienes se encargan de hacer todos los trámites en la Aduana para que la mercancía del cliente cruce la frontera, ya sea en movimientos de Importación ó Exportación.

AREA 1A AERIAL CARRASO

OFFICE IN DIST. AERIAL



83

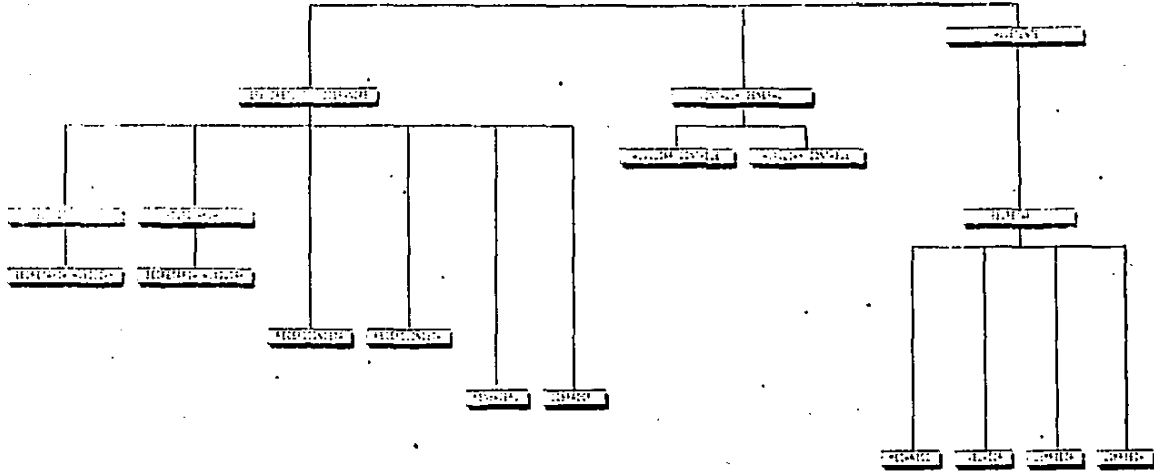
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

En la Gerencia Administrativa, encontramos a la Sra. Yolanda Carrasco vda. de Rodríguez, quién tiene bajo su responsabilidad los Departamentos de Contabilidad y Crédito y Cobranza, para lo cual se apoya en su asistente y en la asesoría de un Despacho de Contadores Externo.

El Departamento de Crédito y Cobranza se encarga de elaborar facturas, estados de cuenta, cobros de impuestos y honorarios de la Agencia.

El Departamento de Contabilidad, lleva al día los movimientos de cuentas bancarias, control de pólizas, libros y registros contables y declaraciones de impuestos.

UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE
FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION
WASHINGTON, D. C. 20535



BIBLIOGRAFIA

1. B.H. Gilmer. **"PSICOLOGIA INDUSTRIAL"**.
Biblioteca del Ejecutivo moderno Tomo 111. Ediciones
Martínez Roca, Barcelona, Segunda edición 1971.
 - a) Páginas 127-128
 - b) Página 9
2. SCHEIN, P.H. **"PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION"**
Ed. Prentice/Hall Internacional. Séptima impresión 1980.
 - a) Capítulo 2, página 21
3. SIGGEL, Laurence. LANE, Irving. **"PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES"**. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.U. Quinta impresión, 1984.
 - a) página 119-121
4. ARIAS GALICIA, Fernando. **"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"**. Editorial Trillas, decimotercera reimpresión, 1984.
 - a) Capítulo 9 - página 264
5. FIGOR, MYERS. **"LA ADMINISTRACION DE PERSONAL"**. Compañía Editorial Continental, S.A., octava impresión, 1970.
 - a) Capítulo 8 - página 273-290
6. BLUM, HAYTOR. **"PSICOLOGIA INDUSTRIAL"**. Sus fundamentos teóricos y sociales. Editorial Trillas, segunda reimpresión, 1981.
 - a) Página 129-134
7. **"TECNICAS DE SELECCION DE PERSONAL"**. Grupo Editorial Expansión.
 - a) Página 1-4
8. FEYRS POICE, Agustín. **"EL ANALISIS DE PUESTOS"**. Editorial Limusa, decimosexta reimpresión, 1984.
9. CHRUDEN, SHERMAN. **"ADMINISTRACION DE PERSONAL"**. Cía. Editorial Continental, octava impresión, 1982.
 - a) Capítulo 6 - página 146-156

10. HENEMAN, SCHWAM, FOSSUM, DYER. **"ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL"**. Compañía Editorial Continental, S.A., segunda impresión, 1987.

a) Página 260-262

11. FRLICH, Mendel. **"ADMINISTRACION DE PERSONAL"**. Desarrollo de recursos humanos.

a) Página 272

12. HUSE, Edgar. BOWDITCH, James. **"EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION"**. Fondo educativo Interamericano, única edición en español, 1980.

a) Página 200

13. THURSTONE. **"TEST DE HABILIDADES MENTALES PRIMARIAS"**. Ediciones pedagógicas. Folleto de instrucciones.

14. THURSTONE. **"INVENTARIO DE RASGOS TEMPERAMENTALES"**. Ediciones pedagógicas Latino-Americanas.

15. ESCOTET, Miguel Angel. **"CUESTIONARIO INVESTIGATIVO DE LA PERSONALIDAD"**. Folleto de instrucciones. Manual Moderno.

16. ANSTEY, Edgar. **"TEST DE DOMINOS"**. Editorial Paidós.

17. WECHSLER, David. **"ESCALA DE INTELIGENCIA PARA ADULTOS"**. Versión española, 1981. Editorial El Manual Moderno.

18. Leves y Códigos de México **"LEGISLACION ADUANERA"**. Ed. Porrúa, S.A., Novena edición, México 1988.

A N E X O S

- ANEXO No. 1.- Cuestionario para efectuar Análisis de Puesto
- ANEXO No. 2.- Ejemplo de Análisis de Puesto
- ANEXO No. 3.- Resumen de Entrevista Inicial
- ANEXO No. 4.- Resumen de Entrevista Profunda
- ANEXO No. 5.- Investigación del Solicitante
- ANEXO No. 6.- Requisición de Personal
- ANEXO No. 7.- Requisición de Contratación
- ANEXO No. 8.- Reporte de Evaluación del Personal de Nuevo Ingreso
- ANEXO No. 9.- Solicitud de Cambio o Promoción
- ANEXO No. 10.- Simbología de los Fluigramas

CUESTIONARIO PARA EFECTUAR UN ANALISIS DE PUESTO:

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

INSTRUCCIONES: Analice el puesto, no a la persona que lo ocupa.

- 1.- Cómo se llama el puesto?
- 2.- Cuánto tiempo tiene usted de ocupar este puesto?
- 3.- Quién es su jefe inmediato? (Nombre y puesto que ocupa)
- 4.- A qué división (área) pertenece?
- 5.- Describa lo mas detalladamente posible, las labores que realiza forma diaria, indicando la frecuencia, el tiempo aproximado que dedica a cada actividad y los materiales y/o equipo que utiliza para realizarlas:

FUNCIONES	DIARIAS:	TIEMPO APROX. (%)
1.-	_____	_____
2.-	_____	_____
3.-	_____	_____
4.-	_____	_____
5.-	_____	_____
6.-	_____	_____
7.-	_____	_____
8.-	_____	_____
9.-	_____	_____
10.-	_____	_____
11-	_____	_____
12-	_____	_____
13-	_____	_____
14-	_____	_____
15-	_____	_____
16-	_____	_____
17-	_____	_____

6.- Describa lo más detalladamente posible las labores que realiza en forma semanal, indicando la frecuencia, el tiempo aproximado que dedica y los materiales y/o equipo que utiliza en su desempeño.

FUNCIONES SEMANALES:	TIEMPO APROX. (%)
1.- _____	_____
2.- _____	_____
3.- _____	_____
4.- _____	_____
5.- _____	_____
6.- _____	_____
7.- _____	_____
8.- _____	_____
9.- _____	_____
10.- _____	_____
11.- _____	_____
12.- _____	_____
13.- _____	_____
14.- _____	_____
15.- _____	_____

7.- Describa en forma detallada las labores que realiza en forma quincenal, indicando la frecuencia, el tiempo que dedica a cada una de ellas y los materiales y/o equipo que utiliza en su desempeño.

FUNCIONES QUINCENALES:	TIEMPO APROX. (%)
1.- _____	_____
2.- _____	_____
3.- _____	_____
4.- _____	_____
5.- _____	_____
6.- _____	_____
7.- _____	_____
8.- _____	_____
9.- _____	_____
10.- _____	_____

8.- Describa detalladamente las labores que realiza en forma mensual, indicando la frecuencia, el tiempo aproximado que dedica a cada una de ellas y los materiales y/o equipo que utiliza en su desempeño.

FUNCIONES MENSUALES

TIEMPO APROX.
(%)

1.-	_____	_____
2.-	_____	_____
3.-	_____	_____
4.-	_____	_____
5.-	_____	_____
6.-	_____	_____
7.-	_____	_____
8.-	_____	_____
9.-	_____	_____

9.- Si existe alguna labor que realice ocasionalmente, sin ninguna regularidad y que no haya mencionado anteriormente, favor de utilizar el espacio que sigue para detallarla, indicando el tiempo aproximado que le dedica y los materiales y/o equipo que utiliza en su desempeño.

1.-	_____
2.-	_____
3.-	_____
4.-	_____
5.-	_____

10.- Realiza alguna labor en algun departamento ajeno al suyo?

SI

NO

11.- Describa en que consiste esta labor.

DEPARTAMENTO _____
A QUIEN REPORTA (FUESTO) _____
CON QUE FRECUENCIA _____
DESCRIPCION DE LA LABOR _____

DEPARTAMENTO _____
A QUIEN REPORTA (FUESTO) _____
CON QUE FRECUENCIA _____
DESCRIPCION DE LA LABOR _____

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

1. - Que escolaridad mínima y máxima considera usted necesaria para desempeñar este puesto? (primaria, comercio, preparatoria, especialización, etc.)

2. - Ha recibido usted cursos de capacitación de parte de la empresa para desempeñar este puesto?
SI NO

3. - Considera necesarios estos cursos para el mejor desempeño de sus labores?
SI NO

4. - Se requiere de experiencia previa para ocupar este puesto?
SI _____ CUANTO TIEMPO _____ NO _____

5. - Exige el puesto alguna edad mínima o máxima para ocuparlo?
SI _____ EDAD _____ NO _____

6. - Presenta usted reportes de labores a su jefe?
SI NO (base a la 9)

7. - Con que frecuencia?
DIARIO/SEMANAL/QUINCENAL/MENSUAL/BIMESTRAL/SEMESTRAL/OTROS

8. - En que consisten esos reportes? (describa detalladamente)

9. - Con que frecuencia le pide a usted su jefe?

10.- Con que motivo? (juntas, asunacion de labores, supervision, etc)

11.- Que tipo de decisiones y/o problemas se enfrenta usted en su trabajo normal?

RUTINA	IMPORTANTES	DIFICILES	TRASCENDENTALE
EVENTUAL			
FRECUENTE			
CONSTANTE			

12.- En su puesto se manejan sumas importantes de dinero?

SI

NO

13.- Indique por orden de importancia, los departamentos con que usted tiene mas contacto dentro de la empresa.

DEPARTAMENTO:

MOTIVO:

14.- Su puesto requiere de relaciones de trabajo con organizaciones externas?

SI

NO (pase a la 16)

15.- Que organizaciones?

NOMBRE _____
PUESTO DE LA PERSONA CON QUE TRATA _____
FRECUENCIA _____
MOTIVO _____

NOMBRE _____
PUESTO DE LA PERSONA CON QUE TRATA _____
FRECUENCIA _____
MOTIVO _____

NOMBRE _____
PUESTO DE LA PERSONA CON QUE TRATA _____
FRECUENCIA _____
MOTIVO _____

16.- Tiene usted personal a su cargo?

SI _____ CANTIDAD _____ NO _____ (base a la 18)

17.- En qué los auxilia? (descripcion breve)

18.- A continuación se presenta una serie de características personales, favor de enumerarlas de acuerdo con la importancia que tengan para el desempeño de su puesto, siendo el 1 el más importante y el 10 el menos importante) Favor de enumerar solo 4, máximo 6 de las características.

- _____ Recuerdo de números
- _____ Recuerdo de nombres
- _____ Agilidad en el uso de la sumadora
- _____ Agilidad en el uso de la terminal de microcomputadora
- _____ Habilidad para operar vehículos de transporte
- _____ Habilidad para operar vehículos de carga
- _____ Manejo de códigos, leyes, etc.
- _____ Conocimiento de idiomas extranjeros
- _____ Capacidad para trabajar bajo presión
- _____ Rapidez para cálculos, ecuaciones, etc.
- _____ Otras (especifique) _____

19.- Maneja usted información confidencial?

REGULARMENTE _____ OCASIONALMENTE _____ NUNCA _____

20.- Es usted responsable por la seguridad de otros?

DIRECTAMENTE _____ INDIRECTAMENTE _____ NO _____

21.- Dice con que frecuencia considera usted que su puesto le requiere esfuerzo físico:

OCASIONALMENTE _____ FRECUENTEMENTE _____ CONTINUAMENTE _____

22.- Describa en qué consiste ese esfuerzo:

Ejemplo: acarrear, mover, empujar, jalar, cargar, estar en una posición forzada, atención visual constante, etc.

23.- A continuación se describen algunos factores que pueden influir en su trabajo, o simplemente son condiciones generales que están presentes, favor contestar en cada una de ellas, la que corresponda.

	BUENA	REGULAR	MALA
VENTILACION			
LUZ			
TEMPERATURA			
RUIDO			
POLVO			
OTROS (ESPECIFIQUE)			

24.- Se presentan en su trabajo normal algunos de los riesgos que se señalan a continuación?

SI

NO

BRONQUITIS
 PERDIDA GRADUAL DE LA VISTA
 PERDIDA GRADUAL DEL OIDO
 REUMATISMO
 RESFRIADOS
 OTROS (ESPECIFIQUE)

ANALISIS DE PUESTO

1.- Localización:

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| 1.- Nombre del puesto: | Gerente Administrativo |
| 2.- Ubicación: | Agencia Aduanal Carrasco |
| 3.- Jefe inmediato: | Gerente General |
| 4.- Empleados a sus órdenes: | Contador General |
| | Jefe de crédito y cobranza |
| | Asistente de la Gerencia |
| | Secretaria |
| | A través de sus |
| | colaboradores inmediatos: |
| | * Dos auxiliares de |
| | contabilidad |
| | * Dos recepcionistas |
| | * Cuatro secretarias |
| | * Un mensajero |
| | * Un cobrador |

5.- Contactos Permanentes:

A) Internos

- Con el Director
- Con el Gerente General
- Con los demás Gerentes
- Con el personal a su cargo

B) Externos

Bancos

**Sección 81 del Sindicato
de Cargadores**

Despacho de asesoramiento

6.- Jornada Normal de Trabajo

De lunes a viernes de

9:00 a.m. a 1:00 p.m. y

de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

Sábados de 9:00 a.m. a

1:00 p.m.

II.- Descripción Genérica:

Es responsable ante el Gerente General y ante el Director de la eficiente administración de la Empresa. Para ello organiza, integra y controla las actividades de los departamentos a su cargo, auxiliándose en su caso de los jefes de éstos.

III.- Descripción Específica:

a Actividades Diarias

- Manejar todo el dinero en efectivo y cheques de cuentas en bancos mexicanos y bancos americanos
- Recibirle al Jefe de Crédito y Cobranza los depósitos, separarlos y sumarlos para que su secretaria mecanografié las fichas de los bancos
- Llevar saldos del banco, revisando que no cobren comisiones ni cargos extras

- Estar pendiente de que los cheques botados se cobren
- Manejar todo lo relacionado con el Sindicato de Cargadores: Arreglos, pagos y pleitos
- Llevar saldo de bancos en Estados Unidos y hacer los pagos que a ella correspondan
- Estar pendiente de todos los pagos que haya que hacer de los gastos de oficina
- Recibir de la recepcionista todos los pagos en efectivo de IUAS y contarlos
- Entregar al mensajero los efectivos, contárselos y separarlos para cada banco y él efectúe los depósitos, así como separar los cheques que vaya a cambiar para reponer los gastos que se hayan hecho
- Revisar todas las notas que lleguen para su cambio
- Recibe la cuenta de gastos del Gerente de Aduana
- Revisar las listas del almacenaje de la aduana para posteriormente enviar el pago
- Recibir cheque para depósitos y darle recibo a la empleada que los entregue
- Manejar dos cajas chicas, una para Gastos en Moneda Nacional y la otra para gastos en Dólares
- Asesorar a su secretaria cuando le marca cuentas de gastos
- Asesorar los departamentos a su cargo
- Llevar una relación de todos los carros que se importan y de los abonos que va dando el cliente para sus trámites

- Colaborar con el Gerente General y con el Directos en lo que se le solicite

* Actividades Periódicas:

a) Semanalmente

- Llevar el saldo de préstamos a empleados por nómina y fuera de ella

- Preparar los sobres de el pago de cada empleado

- Revisar la nómina antes de que la elaboren para descontar o pagar, según sea el caso, horas extras, servicios especiales, préstamos, etcétera

- Entregar dos veces en la semana al Gerente de aduana, los cheques de los gastos de la semana

b) Cada mes

- Hacer conciliaciones de la cuenta de U. Carrasco

- Hacer conciliaciones de la cuenta del banco

- Eventualmente revisar correspondencia, que vaya bien redactada

IV.- Especificación del puestos

1.- Conocimientos Necesarios

* Estudios mínimos de Lic. en Administración de Empresas

* Mecanografía

* Manejar calculadora

2.- Experiencia

* Mínima de 2 años en las funciones que realiza la empresa

* Dos meses de capacitación en el puesto

3.- Criterio

* Para resolver cualquier problema que se presente en su departamento y en los que dirige, así como para opinar en problemas generales de la empresa donde se requiera su intervención

4.- Requisitos Físicos

a) Apariencia

* de 30 a 45 años

* Sexo masculino o femenino

* Excelente presentación

b) Esfuerzo

* Visual, debido al constante trabajo con números

c) Esfuerzo Mental

* Atención y concentración para no cometer errores en lo que elabora, y no dejarlos para en lo que revisa

- * Memoria, ya que son muchas las actividades que debe realizar diariamente y debe tenerlas siempre presentes

- * Trabajo, bajo presión de tiempo

5.- Responsabilidades en bienes

- * Escritorio y silla

- * Máquina de escribir

- * Calculadora

- * Teléfono

- * Engrapadora y desengrapadora

- * Documentos varios

- * Dinero efectivo y cheques

6.- Responsabilidad en supervisión

Supervisar la actuación de sus colaboradores inmediatos, tanto por medio de revisar los controles e informes ordinarios, como personalmente para orientar, mejorar, ajustar, etcétera, todas las funciones y actividades.

7.- Medio ambiente

Se encuentra en un privado, que comparte con su secretaria

y su asistente, en donde pasa la mayor parte del tiempo sentada.

U.- Características deseables en el candidato:

- * Los requisitos físicos ya mencionados
- * Don, de mando
- * Trato cordial
- * Inteligencia superior al término medio
- * Capacidad de planeación y organización
- * Habilidad para el cálculo numérico
- * Juicio y nivel de pensamiento abstracto



AGENCIA ADUANAL CARRASCO

VICTORIANO CARRASCO M.
AGENTE ADUANAL

ANEXO No. 3.

DEPARTAMENTO DE EMPLEO RESUMEN DE LA ENTREVISTA INICIAL

Nombre del solicitante _____ Fecha _____

Entrevistado por _____ Puesto que solicita _____

CONCEPTO	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
Apariencia				
Facilidad para establecer relacion en la entrevista				
Seguridad y confianza en sí mismo				
Espontaneidad				
Habilidad para expresarse				
Entusiasmo en trabajar				
Preparación técnica o académica para el puesto				
Experiencia en el trabajo				

OBSERVACIONES: _____

CONCLUSION

- () Me parece buen candidato. Pasa a pruebas.
() Desechado como candidato.
() Me parece interesante conservar su solicitud para el futuro.



AGENCIA ADUANAL CARRASCO

VICTORIANO CARRASCO M.
AGENTE ADUANAL

ANEXO No. 4

DEPARTAMENTO DE EMPLEO

RESUMEN DE LA ENTREVISTA PROFUNDA

Nombre del solicitante _____ Fecha _____

Entrevistado por _____

CONCEPTO	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
Estabilidad en trabajos anteriores				
Razonamiento y criterio mostrado				
Creatividad en sus trabajos anteriores				
Actitud ante logros y fracasos				
Actitud ante la autoridad				
Autoestima				
Relaciones interpersonales laborales				
Relaciones familiares				

CARACTERISTICAS PERSONALES

Rasgos de personalidad: _____

Valores que considera importantes: _____

Salud y accidentes: _____

OBSERVACIONES: _____

- () Continúa con el proceso.
 () Desechado como candidato para el puesto.
 () Conservar solicitud.



AGENCIA ADUANAL CARRASCO

VICTORIANO CARRASCO M.
AGENTE ADUANAL

ANEXO No.5

INVESTIGACION DEL SOLICITANTE

FECHA _____

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____

JEFE ANTERIOR _____ CARGO _____

COMPANIA EN QUE TRABAJABA _____ TEL. _____

1.- CUANTO TIEMPO TRABAJO EL (O ELLA) EN SU COMPANIA? _____

DESDE _____ HASTA _____

2.- CUAL FUE SU TRABAJO AL COMIENZO? _____

3.- CUANDO SE RETIRO? _____

4.- POR QUE MOTIVO SE RETIRO? _____

5.- CUAL ERA SU OPINION DE EL (O ELLA) :

CALIDAD DE TRABAJO _____

CANTIDAD DE TRABAJO _____

RELACION CON SUS COMPAÑEROS _____

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA _____

6.- LO VOLVERIA A EMPLEAR? _____

POR QUE? _____

COMENTARIOS ADICIONALES _____

INVESTIGO _____



AGENCIA ADUANAL CARRASCO

VICTORIANO CARRASCO M.
AGENTE ADUANAL

ANEXO No. 6

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA _____

PUESTO _____ DEPARTAMENTO _____

NOTIVO DE LA VACANTE:

- REEMPLAZO
- SUSTITUCION TEMPORAL
- PUESTO NUEVO

DESCRIPCION DEL PUESTO

EXISTE EL PUESTO? SI NO

INDICAR RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES ADICIONALES A LAS DESCRITAS EN EL ANALISIS DE PUESTO:

JEFE INMEDIATO

GERENTE DEL DEPARTAMENTO



AGENCIA ADUANAL CARRASCO

VICTORIANO CARRASCO M.
AGENTE ADUANAL

ANEXO No. 7

REQUISICION DE CONTRATACION

FECHA _____

FICHA DE IDENTIFICACION

NOMBRE _____ EDAD _____

SEXO _____ ESCOLARIDAD _____

DOMICILIO _____ TELEFONO _____

LUGAR DE NACIMIENTO _____ FECHA DE NAC. _____

LOCALIZACION

CATEGORIA _____ PUESTO _____

DEPARTAMENTO _____ SUELDO _____

HORARIO _____

DOCUMENTACION

REG. FED. DE CONTRIBUYENTES _____

AFILIACION AL SEGURO SOCIAL _____

CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR _____

PASAPORTE _____

CLASE Y NUMERO DE LICENCIA DE MANEJO _____

DEPARTAMENTO DE EMPLEO

GERENCIA ADMINISTRATIVA



AGENCIA ADUANAL CARRASCO

VICTORIANO CARRASCO M.
AGENTE ADUANAL

ANEXO No. 8

REPORTE DE EVALUACION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

NOMBRE	PUESTO
DEPARTAMENTO	
FECHA DE INGRESO A LA AGENCIA	
PERIODO DE EVALUACION:	DE A

INSTRUCCIONES: La evaluación deberá realizarse por el jefe inmediato.

CALIDAD DE TRABAJO <input type="checkbox"/> Pésimo, siempre equivocado <input type="checkbox"/> Descuidado, cometo muchos errores <input type="checkbox"/> Normalmente es exacto, bue na calidad, pocos errores <input type="checkbox"/> Buena calidad, es exacto y preciso la mayor parte del tiempo <input type="checkbox"/> Siempre muy bien, entrega excelente trabajo en forma consistente	RESPONSABILIDAD <input type="checkbox"/> Irresponsable en todos los aspectos <input type="checkbox"/> Descuidado y negligente <input type="checkbox"/> Acepta responsabilidad cuando se le pide <input type="checkbox"/> Acepta más responsabilidad que la requerida <input type="checkbox"/> Se puede confiar totalmente en él
ACTITUD HACIA EL TRABAJO <input type="checkbox"/> Definitivamente no interesado <input type="checkbox"/> Algo indiferente <input type="checkbox"/> Promedio en interés y trabajador <input type="checkbox"/> Muy interesado y trabajador <input type="checkbox"/> Sobresaliente en entusiasmo	HABILIDAD PARA APRENDER <input type="checkbox"/> Muy lento para aprender <input type="checkbox"/> Lento para aprender <input type="checkbox"/> Promedio en aprendizaje <input type="checkbox"/> Aprende rápidamente <input type="checkbox"/> Apronde sumamente rápido
RELACION CON OTROS <input type="checkbox"/> Trabaja muy mal con otros <input type="checkbox"/> Tiene algunas dificultades para trabajar con otros <input type="checkbox"/> Se lleva satisfactoriamente bien <input type="checkbox"/> Trabaja bien con otros <input type="checkbox"/> Excepcionalmente bien aceptado	CRITERIO <input type="checkbox"/> Pésimo, muy estrecho <input type="checkbox"/> Indeciso frente a problemas <input type="checkbox"/> Seguridad ante problemas normales de su trabajo <input type="checkbox"/> Frecuente buen juicio ante problemas serios <input type="checkbox"/> Capaz de resolver los problemas más serios
PUNTUALIDAD <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Irregular	ASISTENCIA <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Irregular

Calle Solano Cruz No. 122

Tel. 53-50-11 - Meseña, B. C., Méjico
C. P. 21170 - Teles Vicuña 54-9352

Colección, Cód.
U. S. A. 9231



AGENCIA ADUANAL CARRASCO

VICTORIANO CARRASCO M.
AGENTE ADUANAL

COMENTARIOS

Los puntos débiles son:

1. _____
2. _____
3. _____

y éstos se pueden mejorar haciendo lo siguiente:

Los puntos sobresalientes son:

1. _____
2. _____
3. _____

y a éstos se les puede sacar mayor provecho haciendo lo siguiente:

Evalúo por _____ Puesto _____ Fecha _____

Revisado por _____ Puesto _____ Fecha _____

He leído y discutido con mi jefe inmediato la evaluación de mi actuación.

_____ Fecha _____



AGENCIA ADUANAL CARRASCO

VICTORIANO CARRASCO M.
AGENTE ADUANAL

ANEXO No. 9

SOLICITUD DE CAMBIO O PROMOCION

FECHA _____

NOMBRE _____
PUESTO ACTUAL _____
DEPARTAMENTO _____
SUELDO ACTUAL _____
ANTIGUEDAD EN LA AGENCIA _____
ESCOLARIDAD _____

CURSOS DE CAPACITACION QUE HA TOMADO FUERA O DENTRO DE LA AGENCIA:

PUESTO QUE SOLICITA _____
DEPARTAMENTO _____
RAZON ESPECIAL PARA PEDIR SU CAMBIO _____

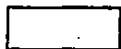
Vo Bo

JEFE INMEDIATO

SOLICITANTE



INICIO O FINAL
DE PROCESO



ACCION



PROCESO DE VARIAS
ACCIONES



DECISION



DOCUMENTO



CONEXION