



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

---

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA

REPORTE LABORAL DESARROLLADO EN  
UNA EMPRESA PARAESTATAL



U.N.A.M. CAMPUS

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :

ANGELICA MARINA CORTES CASTRO

Los Reyes Iztacala

México, 1992

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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.

A LA MEMORIA DE MI PADRE:

Gracias por impulsarme a  
ser yo misma.

A MI MADRE:

Por darme la vida y  
apoyarme.

A MIS HERMANOS, SOBRINOS  
Y CUÑADOS.

Carlos, R., por toda tu  
comprensión y apoyo cuan-  
do más lo he necesitado.

A LA FAMILIA LUNA CAMARENA:

Por su gran valor humano.

A LA MEMORIA DE BERTHITA:

Mi viejita linda de gran  
corazón.

A TODOS MIS JEFES, COMPAÑEROS  
Y SUBORDINADOS:

Por las experiencias compar-  
tidas.

A MARIA ANTONIETA DORANTES GOMEZ:

Por su paciencia y apoyo a lo  
largo de este trabajo.

A AMPARO CABALLERO BORJA Y

MARGARITA MARTINEZ RIVERA:

Por su valiosa cooperación.

A LA U.N.A.M.

Por ser nuestra máxima casa de  
estudios.

## I N D I C E

	PAG.
Introducción	1
<b>IZT.</b>	
1.-Desarrollo de la Psicología Industrial	4
Movimiento de la Administración Científica	5
Movimiento de la Ciencia de la Administración	7
Movimiento de las Relaciones Humanas	8
1.1.Actividades del Psicólogo Industrial	10
1.2.Aproximaciones Teóricas	15
Teoría de la Disonancia Cognitiva	15
Teoría de la Auto-Realización	17
Grupo Social de Referencia	18
Teoría de Herzberg	19
2. Descripción de la Institución	26
2.1.Estructura Organizacional	31
2.2.Organigrama	34
2.2.1.Organigrama del Puesto	35
2.3.Plantilla de Personal	36
3. Descripción del Puesto y Funciones Asignadas	39
3.1.Descripción de Funciones	41

	PAG.
3.2. Selección de Personal	43
3.2.A. Fuentes de Reclutamiento	46
3.2.1. Procedimiento de Selección de Personal	
Adscrito	48
3.2.2. Procedimiento de Selección para Candidatos	
de Cartera	49
3.3. Clasificación de Pruebas	50
3.4. Pruebas Utilizadas para la Evaluación	
de Candidatos	55
3.5. Especificación de Puestos	66
3.6. Entrevista de Selección y Solicitud de Empleo	72
3.6.1. Clasificación de Candidatos	82
3.7. Contratación de Personal	90
3.8. Inducción de Personal	93
3.9. Entrevista de Salida	96
3.10. Actividades Extraordinarias	97
3.11. Resultados de Actividades	102
4. Evaluación Crítica	110
5. Conclusiones	125
Anexo, Formatos Utilizados	129
6. Bibliografía	145

## I N T R O D U C C I O N

Para trazar el desarrollo cronológico de la Psicología, se podría retroceder a épocas tan remotas como la de los filósofos griegos. Ya que en los escritos de Aristóteles, Platón, Sócrates se hacía referencia a problemas que atañen a la conducta humana, mismos que son tratados nuevamente en los siglos XVII y XVIII. Pero no es sino hasta finales del siglo XIX cuando la psicología aparece como una ciencia independiente (Whittaker, J., 1968).

Cuando la psicología se proclama como ciencia independiente de la Filosofía, incursiona en diversos campos de investigación como sería la psicología Experimental, Clínica, Educativa, Social y la Industrial, mismas que han evolucionado rápidamente y, por consiguiente, han aportado datos importantes respecto a la conducta humana desde su particular segmento de estudio.

Así tenemos que los psicólogos que se especializan en el área industrial generalmente son requeridos para elaborar Pruebas de Selección y Clasificación de Personal, desarrollar Programas de Capacitación y tratar la Motivación de los empleados en su fuente de trabajo.

Con lo que se puede desprender que el trabajo del psicólogo industrial se relaciona con cualquier ámbito empresarial don-

de intervenga el factor humano.

El escenario industrial ofrece muchas alternativas de trabajo para el profesional de la conducta si consideramos que desde que se reúne un grupo de individuos para formar una organización, siempre requerirán elegir a sus empleados, brindarles capacitación, dirigirlos, motivarlos y otorgarles una remuneración.

Ahora bien, para poder entender y explicar el comportamiento de los individuos dentro de su contexto laboral, se han desarrollado teorías tales, como las denominadas de "Proceso", en las que se trata de englobar las diversas formas (extrínsecas) que han existido para motivar a las personas para que cumplan con sus funciones. Dichas teorías suelen basarse en los principios de reforzamiento obtenidos por los conductistas Skinner y Pavlov, quienes postularon que si una conducta no es recompensada tiende a desaparecer (Alpander, 1982).

Otras de las teorías utilizadas en el campo industrial son las de "Contenido o Necesidad", las cuales tratan de explicar las necesidades o motivos que están dentro del individuo (intrínsecas) que activan, orientan, mantienen o detienen su comportamiento laboral.

Aproximaciones teóricas que han sido de gran importancia para que poco a poco la ciencia psicológica sea aplicada en la in-

dustria.

Ahora bien, con lo anteriormente expuesto, podemos observar que el campo de la psicología industrial es amplio y variado del cual han surgido diversas aproximaciones teóricas que han tratado de explicar el comportamiento de los individuos adscritos a una entidad laboral, por lo que el objetivo del presente reporte de trabajo es el de mostrar cada una de las funciones que se le han encomendado al psicólogo dentro de un ámbito industrial, así como también exponer algunas teorías que han abordado temas relativos al desempeño de los empleados con la finalidad de sustentar los resultados obtenidos en la práctica profesional desarrollada en una empresa paraestatal.

## 1. DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Para poder realizar un análisis de cuáles han sido las funciones y áreas de trabajo de los profesionales de la psicología dentro de la industria; Jiménez (1976), hace referencia al trabajo de Mustenberg cuyos estudios han sido tomados como punto de partida para enfatizar la importancia de la aplicación de la disciplina psicológica al ámbito industrial, ya que en su obra incluyó temas como: Aprendizaje, Ajuste a Condiciones Físicas, Economía de Movimientos, Monotonía y Fatiga (Blum, N. 1956).

Así tenemos que al incursionar el psicólogo en la industria, para aplicar sus conocimientos en una organización, su desarrollo laboral está relacionado con las personas que prestan sus servicios en la empresa, motivo por el cual no es extraño localizarlos adscritos a las áreas dedicadas a la Administración de Personal, en donde tradicionalmente se llevan a cabo las funciones de Contratación, Selección y Evaluación de Personal, Capacitación y Desarrollo, Administración de Salarios y Prestaciones, Investigación en Materia de Seguridad e Higiene y otras (Alpander, G. 1982).

Al realizar el análisis del papel del psicólogo en la industria, particularmente en la Administración de Personal, hay que tomar en cuenta para ello en primera instancia que las so-

ciedades tienden a cambiar debido a fuerzas políticas, legales, económicas, culturales y tecnológicas, cambios que pueden repercutir en un mejoramiento de las funciones de la Administración de Personal; pero que también pueden entorpecer las relaciones entre empresarios y empleados, ya que en ocasiones se le ha brindado mayor atención a algunas actividades y en consecuencia se han descuidado otras.

Para poder profundizar en lo expuesto en el párrafo anterior, a continuación se describirán diferentes movimientos de la Administración de Personal, que han sido determinantes tanto para empresarios como para trabajadores.

#### MOVIMIENTO DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

El llamado movimiento de la Administración Científica se desarrolló entre 1870 y 1914, debido al creciente interés por mejorar la manera en que se manejaban las empresas fabriles.

Durante el siglo XIX, los empresarios conseguían a sus empleados para ocupar vacantes en forma indiscriminada, sin esforzarse mayormente por ajustar las características del trabajador a los requisitos del puesto.

Hacia finales del citado siglo, F. Taylor, en Estados Unidos y C. Babbage, en Inglaterra, se propusieron idear nuevos principios gerenciales basados en la medición y experimenta-

ción.

Taylor y Babbage abogaron por lo que viene a ser un enfoque de la Ingeniería Humana ante las responsabilidades empresariales, con estudios sistemáticos de las técnicas y procedimientos de la organización, los requisitos del puesto y las características de los empleados. Con lo que convirtieron a la eficiencia en la principal unidad de medición económica, lo que despertó el entusiasmo e imaginación de los empresarios, quienes utilizaron a los investigadores para tratar de mejorar la eficiencia en la producción mediante la división de labores.

Así pues, los gerentes se propusieron determinar la mejor manera de diseñar un cargo, principalmente con una clara especificación de las tareas a realizar, así como los procedimientos a seguir para cumplir con las metas fijadas a priori. Cabe mencionar que hacían énfasis en el tipo de empleado que exigía el puesto.

La Administración Científica afirmaba que para cada cargo había que escoger al individuo con las características apropiadas y que esta Selección se debía basar en Pruebas Psicológicas. Idea que también influyó grandemente en los empresarios, ya que podían escoger al empleado idóneo para que desempeñara el cargo y además podría ser motivado su rendimiento a través de incentivos salariales.

Sin embargo, este movimiento perdió acogida, particularmente entre los sindicatos, cuando surgieron los expertos en eficiencia, quienes buscaban incrementar las líneas de producción utilizando técnicas degradantes para los empleados, trayendo esto como consecuencia insatisfacción entre los trabajadores (Alpander, 1982).

#### MOVIMIENTO DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION

Taylor y la escuela de la Administración Científica consideraban que la atención se debía centrar en la Dirección (hacia arriba), con especial énfasis en el diseño de los cargos y en el cumplimiento de la tarea, por lo que su apreciación de la organización era micro.

Sin embargo, en 1916, el industrial francés H. Fayol, encabezó el movimiento de la Ciencia de la Administración, con un concepto empresarial cuya perspectiva era la de un análisis de las funciones de arriba hacia abajo.

Es decir, Fayol quiso sentar principios fundamentales en la gerencia y en toda la estructura organizacional, relacionados con la Planeación, Organización y Control de las actividades de producción. Definió conceptos tales como Unidad de Mando, Alcance del Control, Centralización de la Toma de Decisiones y Autoridad Gerencial. Con lo que tenía una perspectiva macro

de la organización.

El movimiento de la Ciencia de la Administración influyó sobre las funciones de la Administración de los Recursos Humanos, sobre todo en el área de ejecución. Quizá por primera vez surgió en la industria un enfoque planeado basado en la función de los empleados (quién debía hacer qué, cuándo y cómo).

Cabe señalar que en 1917, apareció en Estados Unidos el Journal of Applied Psychology, y aproximadamente en esa misma época, las Universidades del vecino país, empezaron a impartir los cursos de Psicología Industrial, Psicología del Personal, Psicología Vocacional y Psicología de la Publicidad (Whittaker, 1968).

#### MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Desde mediados de los años 30's y hasta comienzos de los 50's, imperó el movimiento de las Relaciones Humanas. Inicialmente surgió como una reacción en contra del trato impersonal de la Ciencia de la Administración. En el movimiento de las Relaciones Humanas se hacía hincapié en la importancia del individuo como un recurso de la organización y ponía especial acento en las relaciones interpersonales, como: Comunicación y el Don de Mando, con la finalidad de mejorar la productividad de la

organización y de sus empleados.

La industria comenzó a interesarse por los estudios psicológicos que abordaran estos temas. Por lo que algunas empresas como la Procter & Gamble; la Philadelphia Company y la fábrica de Hawthorne de la Western Electric, financiaron y elaboraron sus propios programas de investigación (Blum, N. 1956).

Mayo, Roethlisberger y Dickson, con sus estudios realizados en la Hawthorne, encontraron algunas variables psicológicas como: Trabajo en Equipo, Participación y Lealtad, que influían más en la productividad de los empleados que las condiciones físicas del área de trabajo (temperatura, iluminación, duración de turnos).

Con lo anterior se puede decir que sentaron las bases para que las funciones del psicólogo industrial no se limitaran a la Selección, Evaluación y Contratación de Personal, sino que también abordaran aspectos de Motivación, Relaciones Humanas, Capacitación y Desarrollo Organizacional (Alpander, 1982).

Con la aceptación de una gerencia más participativa y con el reconocimiento del personal como un recurso más de la organización, estos últimos cobraron mayor importancia. Ya que en ese tiempo se consideró al empleado de forma individual y como una parte importante de un grupo de trabajo y se destaca-

ron las funciones de los supervisores de personal.

El movimiento de las Relaciones Humanas ha sido de gran importancia para la industria pues, en la actualidad, los directivos saben que sin empleados competentes el dinero, la maquinaria y la tecnología, por sí solos, no alcanzarían las metas para las cuales fue creada la institución.

### 1.1 ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL

A manera de resumen, podemos decir que el trabajo del psicólogo industrial, en sus inicios, tuvo como encomienda buscar procedimientos más eficaces para la investigación y predicción del rendimiento de los empleados, lo cual fue apoyado en 1935 con la aparición de la Ley Wakner, con la que se regulaban las relaciones obrero-patronales, con lo que ya no era fácil despedir o expulsar a un trabajador sin una explicación, por lo que el psicólogo desarrolló una serie de sistemas para medir algunas variantes humanas (Pruebas Psicológicas o Tests). Sin embargo, con el paso del tiempo, su función no quedó supeditada a sólo recoger, analizar y organizar los datos de los individuos que acudían a solicitar empleo.

Pues otro campo de estudio es el denominado "Ingeniería Humana", que surge como resultado de los trabajos realizados por Taylor y Fayol (1916), quienes se preocuparon por el diseño de

equipo y ambientes laborales, destacando la influencia que éstos pueden ejercer en la capacidad y limitaciones de los trabajadores.

Ahora bien, si una empresa veía satisfechas sus necesidades de Selección y Contratación de Personal y lo que deseaba era incrementar la distribución de su producto en el mercado, surgió un nuevo terreno de investigación para el psicólogo denominado la "Conducta del Comprador", por lo que se exploró la Investigación de Mercados, Publicidad, Ventas y Preferencias del Consumidor.

Un estudio realizado por McCollom en el año de 1956 (Blum, N., 1959) con 75 psicólogos de 20 ciudades de Estados Unidos, a quienes les pidió que describieran sus actividades y las de otros colegas que trabajaran en la industria y con los que estuvieran relacionados. Descubrió que las funciones que desempeñaban se podían agrupar en las siguientes categorías generales:

- 1.- Selección de Personal: Selección y evaluación de empleados y ejecutivos.
- 2.- Desarrollo de Personal: Evaluación del desempeño, medición de las actividades, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a empleados.

- 3.- Ingeniería Humana:      Diseño de ambientes, equipos y productos.
- 4.- Estudio de la Productividad:      Actividades relativas a la investigación de las variables que pueden influir en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.
- 5.- Otras:      Seguridad e Higiene y Relaciones Laborales.

Otro informe, publicado en la División 14 de la APA (anteriormente denominada American Association for Applied Psychology), citó siete áreas principales que constituían el campo de la Psicología Industrial: a) Selección y Evaluación de Personal, b) Desarrollo de Personal, c) Consejo Personal, d) Motivación a empleados, e) Ingeniería Humana, f) Mercadotecnia y Publicidad y g) Investigación de las Relaciones Humanas.

Estas funciones eran similares a las señaladas por Taft (1946) quien incluía además: Análisis del trabajo; Estudio de Movimientos, Salarios, Transferencias, Ascensos y Despidos, Calificación de empleados y Moral de Trabajo.

Un trabajo un poco más reciente, realizado por Rosique, J. en

el año de 1983, el cual denominó "El Quehacer del Psicólogo del Trabajo", quien reconoce las mismas áreas laborales y señala además el mejoramiento de la Comunicación Ascendente y Descendente así como también la elaboración de Inventarios de Recursos Humanos.

Con todo lo anteriormente expuesto, se puede decir que el trabajo del psicólogo industrial tiene una estrecha relación con el personal adscrito a una organización y que ésta, cualquiera que sea su producción de bienes o servicios, necesita de insumos para realizar sus actividades y que todas las empresas tienen acceso potencial a recursos tales como equipos, tecnología y materias primas. Pero son las personas las que deciden qué adquirir y cómo utilizar los recursos necesarios para la producción. Decisiones que indiscutiblemente tendrán una repercusión directa sobre la eficiencia de la organización y por lo tanto, son ellos los que determinan el éxito o fracaso de la empresa.

Ahora bien, si es tan importante el factor Recursos Humanos y tan determinante su participación, es conveniente conocer su desempeño, el cual está en función de su habilidad de producir.

El desempeño de un empleado puede estar influido por una multitud de factores como: el Medio Organizacional, el cual se

describe en términos de las características culturales, legales, políticas, económicas, técnicas y sociales. Mientras que el Ambiente Organizacional se refiere a las variables como la Filosofía y las Políticas Directivas, el Estilo de Mando y las características Estructurales y Condiciones Sociales del grupo de trabajo.

Tanto el Medio como el Ambiente Organizacional influyen en el desempeño de los trabajadores, pero además de esto ¿qué es lo que hace decidirse a una persona a desarrollar su trabajo eficientemente? o, en sentido contrario, ¿qué lo hace optar por realizar su trabajo con un mínimo de esfuerzo?. Para poder dar respuesta a estas preguntas se debe tomar en cuenta el momento histórico y la cultura del lugar donde se trate de investigar las variables involucradas (Alpander, 1982).

Pues si tomamos como ejemplo a los faraones y a los dueños de las plantaciones del sur de Estados Unidos, quienes tenían en común la posesión de "esclavos" a los que golpeaban o amenazaban para hacerlos trabajar, podemos ver que ésta es una de tantas formas que han existido para proporcionar motivación a las personas que prestan sus servicios a un patrón y que algunas de estas formas se han basado en creencias religiosas, lealtad a una nación o en recompensas financieras (Neff, 1968).

La decisión de ser más eficiente y la contraposición de hacer

el mínimo esfuerzo para trabajar es muy compleja, ya que se ha detectado que no sólo depende de las recompensas o castigos; los que pueden conducir a los diferentes niveles de desempeño esperados.

Así tenemos que, una de las preocupaciones de la Psicología Industrial es la de estudiar los diversos factores que pueden estar involucrados en la obtención de Satisfacción en el Trabajo y por consiguiente, ayudar a entender y predecir las condiciones bajo las que un empleado puede ser motivado a trabajar y en cuales no.

## 1.2. APROXIMACIONES TEORICAS

Se han desarrollado teorías como marco de referencia para poder explicar los factores motivacionales, de las cuales algunas serán presentadas a continuación.

### TEORIA DE LA DISONANCIA COGNITIVA: (Festing, 1957)

- 1.- Asume que el individuo posee cogniciones (ideas, actitudes, opiniones, etc. ) en las que pueden existir tres relaciones:

- a) Consonante: Es cuando a la cognición A le corresponde una cognición B.  
Ejem. Una persona que trabaja en la compañía "A" y dice que es un buen lugar para trabajar. En este caso la cognición es consonante con la experiencia.
- b) Disonante: Cuando la cognición A no es seguida de otra cognición.  
Ejem. La misma persona dice que no le gusta trabajar en la compañía "A".
- c) Irrelevante: Cuando la cognición A no tiene relación con la cognición B.  
Ejem. El mismo individuo con 25 años de servicio y decide tomar sus vacaciones ya sea en julio o agosto.

2.- Cuando se trata de una cognición Disonante, ésta puede provocar un estado emocional negativo en el individuo, con lo que su motivación hacia el trabajo podría disminuir. La manera en que el estado emocional negativo puede ser eliminado es tratando de establecer en el sujeto una cognición Consonante.

- 3.- Finalmente, se asume que la importancia de la teoría de la Disonancia Cognitiva radica en el reconocimiento de la existencia de un estado emocional negativo, que puede ser determinante para el desempeño del empleado.

### TEORIA DE AUTO-REALIZACION

Korman, K. (1971) define que un individuo puede ser motivado a realizar un trabajo eficientemente al tomar en cuenta su Auto-Imagen, con lo que el empleado puede poner en práctica todas sus habilidades para llevar a cabo la tarea.

El trabajo realizado por Baron (1966) apoya esta teoría ya que en su estudio aplicó a los participantes reforzamiento social previo a la actividad a desarrollar, observó que su desempeño los motivaba a obtener más reforzamientos.

Kaufman (1963) y Feather (1965) detectaron que los individuos con una alta Auto-Percepción de sus habilidades para realizar una tarea previa tienen una relación positiva con subsecuentes actividades asignadas, independientemente del grado de complejidad.

Así mismo, Korman (1967) encontró que los individuos que poseían una alta Auto-Estima, era más probable que eligieran

ocupaciones en las que percibían que tenían un grado elevado de habilidad para desarrollar tales funciones, a diferencia de aquellos que se consideraban con un bajo nivel de Auto-Estima. Mientras que en otro estudio, realizado por el mismo autor pero en el año de 1968, detectó que cuando se les decía previamente a los participantes que eran competentes para lograr un objetivo específico y aún cuando no tuvieran una experiencia previa a la tarea, se desempeño era mejor que aquellos que tenían experiencia pero se les había informado que no eran competentes. También detectó que grupos de individuos con un nivel bajo de Auto-Estima no lograban realizar objetivos difíciles, mientras que los que tenían una gran Auto-Estima sí lograban cumplirlos.

Zander, Forward y Albert (1969) hallaron que grupos de trabajo que habían fallado en un paso de la actividad encomendada, en lugar de incrementar su ejecución en el paso siguiente, era más probable que volvieran a fracasar.

#### TEORIA DE GRUPO SOCIAL DE REFERENCIA

Este tipo de teoría toma como punto de partida los deseos, necesidades e intereses, pero enmarcados en grupos de personas, mismos que son como un marco de referencia para los mismos integrantes o para otros (Vroom, 1964).

Los grupos eran definidos de "Referencia", ya que los individuos se basaban en ellos para explicar su manera de percibir el mundo que los rodea, los fenómenos del medio ambiente y su propia imagen.

Hullin (1966) trató de comprobar la hipótesis de que las condiciones económicas de determinados grupos pueden estar relacionadas con la satisfacción en el trabajo de los participantes. Encontró que las condiciones de trabajo eran determinantes para las personas que vivían en un vecindario agradable y era menos probable que estuvieran a gusto con su trabajo. Sin embargo, las personas que residían en un ambiente pobre, era más factible que encontraran cualquier situación de trabajo como agradable, con lo que comprobó que sí existe una relación entre el grupo de referencia y el medio ambiente que rodea a los individuos para encontrar satisfacción en el trabajo.

#### TEORIA DE HERZBERG

Esta teoría tiene mucho en común con la de Maslow (1954) la cual se basa en la jerarquización de necesidades, con la que supone que el hombre es un organismo con necesidades orientadas en jerarquías de menor a mayor (Alpander, 1982).

El proceso a seguir es que inicialmente el individuo satisface sus necesidades primarias y cuando éstas son satisfechas

vé la forma de satisfacer subsecuentes necesidades.

Maslow menciona que las necesidades primarias son las fisiológicas (comida, bebida, sueño), y satisfechas éstas se requiere satisfacer las necesidades de seguridad, buscando protección frente al peligro. Así, cuando se siente fisiológicamente confortable y a salvo, aparecen las necesidades sociales, en donde el individuo busca asociarse, pertenecer a un grupo, a una familia para poder dar y recibir afecto, amistad, amor. Siguiendo a la satisfacción de estas necesidades están las de Auto-Estima, que implican independencia, realización y competencia. Finalmente, están las necesidades de Auto-Actualización, donde busca aplicar y desarrollar todas sus potencialidades con la finalidad de trascender.

Sin embargo, la diferencia de la teoría de Maslow y de Herzberg, radica en que éste último parte de lo siguiente:

- 1.- Tener cubiertas las necesidades primarias no trae como consecuencia satisfacción cuando éstas son garantizadas por la sociedad.

Por lo que Herzberg divide la motivación para obtener satisfacción en el trabajo en factores "Intrínsecos" o de contenido de cargo y los "Extrínsecos o Higiénicos"; en estos últimos considera a los salarios y condiciones del empleo, a los que

define no como factores que motiven a los empleados, sino como elementos que sólo pueden disminuir la insatisfacción en los empleados.

En cambio, los factores "Intrínsecos", como sería el reconocimiento por las actividades desarrolladas, asignación de nuevas tareas con un grado mayor de responsabilidad o delegación de autoridad, pueden contribuir a proporcionar al empleado una verdadera satisfacción y actuar realmente como motivadores (Alpander, 1982).

Pero qué consecuencias puede traer la insatisfacción en el trabajo. Para poder contestar a esta interrogante a continuación se expondrán algunos estudios que la han analizado; cabe señalar que las relaciones van a depender del tipo de trabajo, el criterio de desempeño a evaluar y el tipo de personas involucradas en los experimentos.

#### INSATISFACCION EN EL TRABAJO Y SUS CONSECUENCIAS

Se puede decir que cuando una persona se encuentra en una situación que no le es satisfactoria y esto le trae como consecuencia una frustración, se está hablando de insatisfacción (Korman, 1971).

A continuación serán presentadas algunas de las actitudes que

Las personas utilizan para reflejar su insatisfacción en el trabajo y que Costello y Zalyind (1963) denominaron "Mecanismos de Defensa" y que enlistaron de la siguiente manera:

- Regresión:** Los individuos regresan a un nivel menor de madurez, como ajuste a su frustración.
- Compensación:** Las personas tratan de halagarse a sí mismos, para incrementar su autoimagen, haciéndose devotos de ellos mismos, para mitigar algunos sentimientos de insatisfacción real o imaginaria.
- Conversión:** Sus conflictos emocionales los expresan con dolores musculares o síntomas corporales.
- Fantasías:** Se les puede ver en "siestas" u otras formas de actividad imaginativa, que les ayuda a escapar de la realidad con las que imaginan satisfacción.
- Negativismo:** Resistencia activa o pasiva operada constantemente.

Resignación, Apatía

o Fastidio: Rompimiento psicológico con el medio ambiente que lo rodea, sin tener sensibilidad emocional o personal.

Ahora bien, si realizamos un breve análisis a las conductas que los individuos utilizan para hacer frente a la frustración podemos observar que estas se pueden traducir en conductas negativas para la organización, ya que todas reflejan un bajo desempeño, trastornos y ausentismo; por lo tanto, la relación que existe entre la satisfacción en el trabajo y las conductas de frustración es muy significativa.

Sin embargo, no todas las respuestas a la insatisfacción son negativas, ya que en la historia hay incidentes que muestran que a partir de una insatisfacción se originaron cambios importantes para la humanidad.

Así tenemos que el problema de la Psicología Industrial es tratar de predecir cuáles reacciones a la insatisfacción pueden ser positivas y cuáles negativas, y con ello, cuáles son más factibles de ocurrir y si éstas pueden ser cambiadas.

Con todo lo anteriormente expuesto, con relación al ámbito laboral y de investigación del psicólogo, se puede concluir que actualmente se está reconociendo a los Recursos Humanos como parte importante de una organización, y tratar de entenderlos

y brindarles mayor atención a sus conocimientos, experiencias y aspiraciones personales, muestra los logros obtenidos por la disciplina dentro de la industria.

A este respecto Arias, G. (1975) menciona que "el aprovechamiento e incremento de los Recursos Humanos no sólo es benéfico para el individuo, sino también para la organización y para la sociedad. Ya que el poseedor de un atributo escaso si lo aplica eficientemente y además se actualiza puede obtener mayores ingresos y satisfacciones personales. La organización se beneficia a través de los conocimientos que posean sus empleados, con los que puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficientemente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos. Mientras que el país se puede beneficiar en el aspecto de que sus habitantes podrían contar con una mejor integración psicológica; gastarían y ahorrarían más en virtud de que cuentan con un mayor ingreso, lo cual serviría para crear nuevas fuentes de trabajo, ya que al ganar más pagarían mayores impuestos con lo que se dedicaría más dinero a obras de infraestructura, a educación a servicios de salubridad y asistenciales y al contar con mayores conocimientos y experiencias sus habitantes, podrían crear tecnología propia que impediría la fuga de divisas por el pago de patentes, lo que conduciría a mejorar los sistemas de producción abatiendo costos y así poder dar competitividad a los mercados internacionales" (Arias, G. 1975)

Los supuestos antes mencionados pueden parecer idealistas y difíciles de lograr; sin embargo, cada investigación o postura teórica puede tener como objetivo encubierto el mejoramiento de los individuos dentro de un contexto laboral, con lo que podrían obtener satisfacciones que se reflejen en su vida diaria.

Ahora bien, retomando el objetivo primordial del presente reporte de trabajo, se expondrán las funciones desarrolladas en una empresa paraestatal, las cuales serán analizadas y se señalarán sus limitaciones y sus posibles alternativas de solución dentro del campo laboral del psicólogo.

## 2. DESCRIPCION DE LA INSTITUCION

La empresa Servicios Metropolitanos, S.A. de C.V.; es una institución de participación mayoritaria, constituida inicialmente como una Sociedad Mercantil en el año de 1977; con un capital fijo de 100 millones de pesos y una porción variable indefinida.

De acuerdo a su acta constitutiva, sus objetivos sociales pueden resumirse en los siguientes: a) Promoción de la construcción y administrarción de obras públicas y privadas dedicadas a servicios municipales, estatales, federales, b) Administración de obras y servicios por concesión o delegación expresa del Departamento del Distrito Federal u otras autoridades gubernamentales, federales o estatales, c) Compra-Venta y arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.

Sin embargo, y a consecuencia de haberse constituido como sociedad mercantil, no se tomaron en cuenta los lineamientos vigentes para empresas de participación estatal. Así es que sus presupuestos, ingresos y egresos desde el año de su creación hasta 1982 no fueron autorizados por la Secretaría de Programación y Presupuesto (organismo regulador de las actividades realizadas por las entidades que conforman el Sector Público) por lo que tampoco fueron reportadas sus cuentas públicas de los ejercicios de 1977 a 1982.

Respecto a su estructura administrativa antes de 1983, era poco funcional y con un tramo extenso de control, ya que del Director General dependían 10 Subdirecciones y una Coordinación. Además de que algunas de las funciones asignadas en varios casos se duplicaban y hacían de cada Subdirección áreas independientes con sus propios sistemas administrativos, es decir, cada una contaba con un Departamento de Personal y de Contabilidad; de acuerdo con la magnitud de la empresa no se ameritaba tal desconcentración. Situación que repercutía en la Comunicación tanto interna como externa, dando un resultado deficiente en la efectividad de las actividades encomendadas.

Además de lo anteriormente citado, cabe señalar que no se contaba con un Manual de Organización, de Procedimientos ni de Formatos utilizados en las actividades administrativas.

Así, tenemos que para llevar a cabo las funciones de la empresa antes de 1983, laboraban un total de 611 empleados, concentrándose de la siguiente manera: Area Inmobiliaria (94), Area de Servicio de Estacionamientos y Renta de Locales Comerciales (430) y en el Area de Administración General, la cual incluía a las áreas de Dirección General, Administración, Contraloría Interna y Jurídica, (87).

Sin embargo, a partir de una serie de reestructuraciones y

restricciones presupuestales, emitidas a partir del mes de febrero de 1984 e impuestas a las Dependencias del Sector Público, se distribuyeron 692 plazas administrativas de una manera más equilibrada, tomando en cuenta para ello las actividades prioritarias y sustantivas de la organización.

La plantilla de personal quedó conformada de la siguiente manera: del total de 692 plazas administrativas para el personal de estructura se autorizó (1) Director General, (4) Directores de Area, (1) Contralor Interno, (10) Subdirectores, (28) Jefes de Unidad Departamental, (1) Secretario Particular de Director General, (1) Asesor de Director General y para el personal Operativo-Confianza (185) plazas. (Personal encargado de prestar apoyo a los funcionarios y mandos medios en las funciones administrativas, técnicas y de servicio). Mientras que para el personal Operativo-Sindicalizado, encargados del funcionamiento y mantenimiento de los Estacionamientos tanto en Inmuebles como en la Vía Pública, se autorizaron (461) plazas (feb. 1990).

Ahora bien y a manera de resumen, podemos señalar que las actividades realizadas por la empresa antes del presente reporte consistían en funciones de compra-venta y arrendamiento de inmuebles, con recursos propios o de otros, es decir, funcionaba como agente inmobiliario a favor de terceros, principalmente del Departamento del Distrito Federal, en bienes desincorporados.

Otras de las funciones realizadas por la empresa eran las de prestar los Servicios de Estacionamientos en Inmuebles propiedad del Departamento del Distrito Federal y en algunos Organismos Descentralizados, así como también en la Vía Pública, denominado "Programa de Estacionamientos en Vía Pública" del cual se hizo cargo la empresa a través de un convenio firmado con el Departamento del Distrito Federal (D.D.F.) y el cual quedó totalmente incorporado al área de Estacionamientos.

Este programa vino a sustituir al Sistema de Parquímetros, con la particularidad de que en lugar de contar con aparatos que controlaban los cajones de estacionamiento, éstos eran controlados por personal femenino que vendía tarjetas a los usuarios, mismas que amparaban a los vehículos dependiendo del tiempo que permaneciera su automóvil estacionado en el sector controlado por el sistema, evitando así sanciones por parte de las autoridades correspondientes.

Además de las anteriores actividades de la empresa, ésta también obtenía ingresos por la administración de locales comerciales denominados "Centros de Barrio", los cuales eran establecimientos en los que se concentraban servicios de primera necesidad para la comunidad; estos locales comerciales eran subarrendados a terceros.

Como se hizo referencia anteriormente al personal Operativo-

Sindicalizado, la empresa tenía celebrado con él un Contrato Colectivo de Trabajo, que era sometido a revisión cada dos años y estaba sujeto a modificación de remuneraciones y prestaciones anualmente y siempre que se presentaran incrementos a los Salarios Mínimos Generales.

## 2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa estaba integrada por una Dirección General, cuatro Direcciones de Area y una Contraloría Interna.

Las funciones genéricas desempeñadas por cada una de ellas eran las siguientes :

### DIRECCION GENERAL

Su función primordial era la de alcanzar los objetivos y metas de la empresa. Así como también, la de cumplir los acuerdos firmados con el Consejo de Administración, máxima autoridad en la institución.

### DIRECCION INMOBILIARIA

Su objetivo era el de negociar las operaciones de compra-venta donde interviniera Servicios Metropolitanos, S.A. de C. V.; el Departamento del Distrito Federal, sus Dependencias o Particulares. Teniendo además, a su cargo la elaboración y planeación de los estudios técnicos de Desarrollo Urbano y la ejecución del Programa de Obra encomendado a la empresa.

### DIRECCION DE OPERACION

Se encargaba de brindar apoyo a los Organismos y Entidades

Públicas en la solución de los problemas de vialidad y servicios asistenciales a la comunidad a través de la operación y administración de los "Centros de Barrio" y de los Estacionamientos en Inmuebles y en Vía Pública.

#### DIRECCION DE ADMINISTRACION

La función de esta Dirección era la de proporcionar y controlar los Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Contables de la empresa.

Así como también se encargaba de brindar apoyo administrativo mecanizado a las diversas áreas administrativas que lo solicitaran para optimizar el desarrollo de las actividades asignadas.

#### DIRECCION JURIDICA

Su objetivo primordial era el de otorgar asesoramiento jurídico a las áreas que por sus funciones lo requieran ya sea en el ámbito Laboral, Procesal, Administrativo o de Cobranza.

#### CONTRALORIA INTERNA

Tenía como función genérica la de otorgar a la Dirección General los elementos necesarios para determinar que en cada una de las actividades desempeñadas por las diferentes áreas eran acatadas las disposiciones, normas y lineamientos emiti-

dos por las autoridades correspondientes.

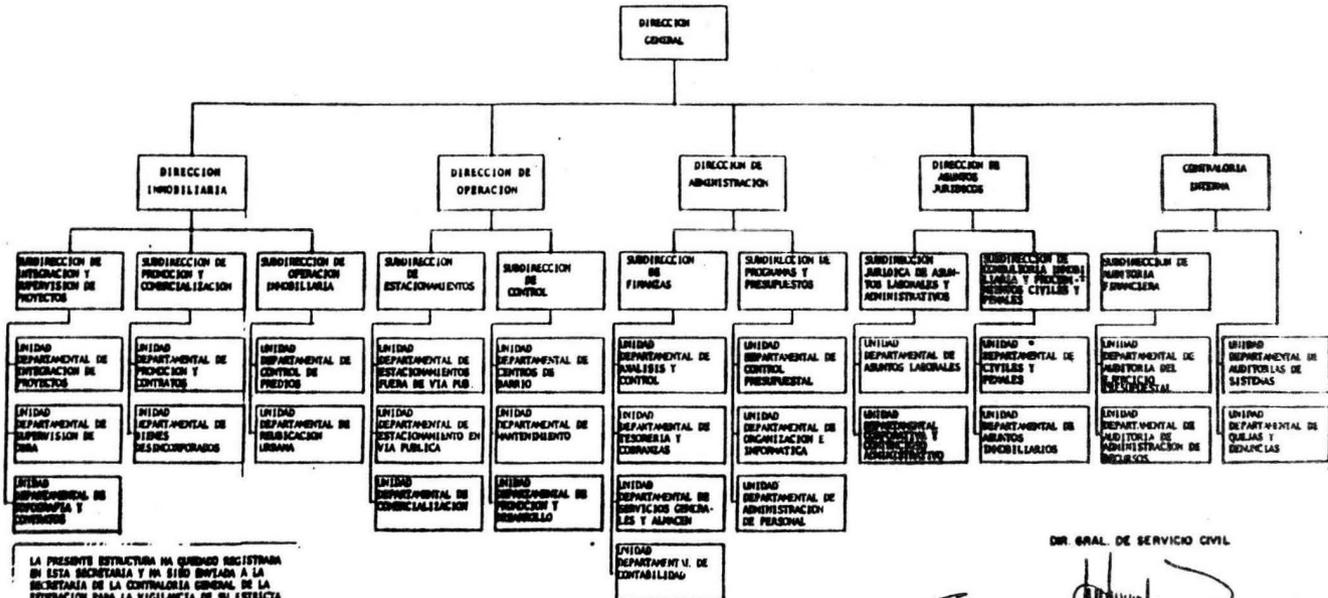
También se encargaba de vigilar que el patrimonio, los fondos, los valores propios o que estaban bajo su custodia, fueran manejados edecudamente.

D. D. F.

SERVICIOS METROPOLITANOS S.A. DE C.V.

ESTRUCTURA DICTAMINADA S P P

2.2. ORGANIGRAMA



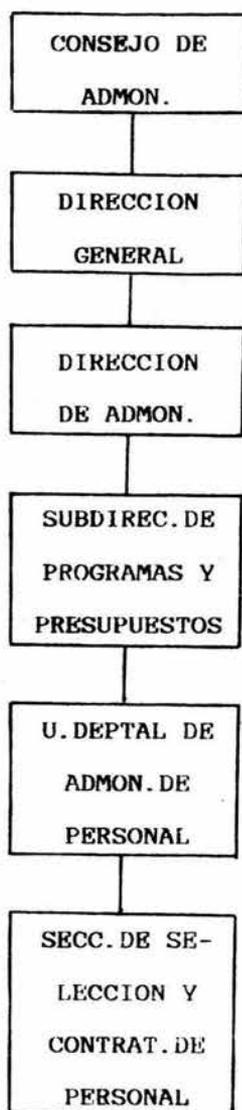
LA PRESENTE ESTRUCTURA HA QUINADO REGISTRO EN ESTA SECRETARIA Y HA SIDO BRIVADA A LA SECRETARIA DE LA CONTABILIDAD GENERAL DE LA FEDERACION PARA LA VIGILANCIA DE SU ESTRUCTURA APLICACION

DIR. GRAL. DE SERVICIO CIVIL

*[Signature]*  
LIC. HUGO BARRAGAN BELTRAN

SECRETARÍA DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL  
OFICINA MAJOR  
SET. 12 1989  
SECRETARÍA DE GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

*[Signature]*

2.2.1 UBICACION DEL PUESTO ESTRUCTURALMENTE

2.3. RELACION DE PUESTOS AUTORIZADOS POR LA SECRETARIA DE  
PROGRAMACION Y PRESUPUESTO EN 1990

DENOMINACION DEL PUESTO	NUMERO DE PLAZAS
<u>SERVIDORES PUBLICOS (DIRECTIVOS)</u>	
Director General	1
Director de Area	5
Subdirector de Area	10
Jefe de Unidad Departamental	28
<u>PERSONAL DE APOYO Y ASESORIA</u>	
Asesor de Director General	1
Secretario Particular	1
Secretario Director General	1
Secretaria Director de Area	5
Secretaria Auxiliar de Director	5
Secretaria Subdirector	9
Chofer Director General	1
Chofer de Director	5

PERSONAL TECNICO

Coordinador de Técnicos	
Especializados	44
Técnico Especializado	14
Jefe de Proyecto	6
Subjefe de Oficina	11
Supervisor	5
Revisor de Proyectos	9
Trabajador Social	2
Técnico	6
Supervisor zonas Estactos. Vía Pub.	2
Auxiliar de Contabilidad	1
Secretaria Jefe de U. Deptal.	18
Agente de Información	1
Administrativo Especializado	10
Jefe de Controladora Est. Vía Pub.	11
Técnico en Mantenimiento	1
Taquimecanógrafa	2
Chofer	2
Auxiliar Administrativo	7
Operador Máquina Reproductora	1
Auxiliar de Intendencia	6

PERSONAL SINDICALIZADO

Controladora Est. Vía Púb.	118
----------------------------	-----

Auxiliar de Boletero	75
Recaudador	144
Cajero Encargado	66
Chofer de Estacionamiento	6
Auxiliar de Intendencia	44
Oficial de Mantenimiento	7
Técnico en Mantenimiento	1
TOTAL CONFIANZA	231
Sindicalizados	461
T O T A L	692

### 3.- DESCRIPCION DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS

El presente apartado tiene como finalidad describir las funciones desempeñadas como psicóloga en la empresa Servicios Metropolitanos; pero se considera pertinente mencionar de manera general las actividades desarrolladas por la Dirección de área, Subdirección y Unidad Departamental de las cuales dependía la Sección de Selección y Contratación de Personal. Con la finalidad de ubicar jerárquicamente el puesto dentro de la institución.

AREA DE ADSCRIPCION



U.N.A.M. CAMPUS

Sus objetivos eran los de dirigir y controlar las actividades tendientes a lograr una eficaz administración de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros.

IZT.

Así como también presentar oportuna y verazmente el registro de las operaciones contables y presupuestales de la empresa y brindar apoyo administrativo computarizado a las diversas áreas que lo solicitaran

SUBDIRECCION DE PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Se encargaba de proporcionar a toda la empresa el Personal

requerido para desarrollar las funciones encomendadas, así como controlar las plazas autorizadas para cada área administrativa.

Sometía a consideración de las autoridades correspondientes la ampliación o reducción de plazas de acuerdo a las necesidades prioritarias de la organización.

Era la encargada de vigilar que se otorgara a todo el personal de la empresa Capacitación, para así dar cumplimiento a esta prestación y obligación.

Además atendía las operaciones Financieras y Presupuestales de la institución.

#### UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Sus actividades eran las de emitir oportuna y verazmente el pago de Sueldos y Prestaciones a los empleados, y cumplir con las obligaciones fiscales y laborales que se requirieran por estos conceptos. (Declaración anual y patrimonial de los servidores públicos, pago al IMSS, etc.)

Se encargaba, por instrucciones de la Subdirección de Programas y Presupuestos de elaborar estudios relativos a la obtención de incrementos salariales, renivelaciones, retabulaciones y demás acciones que logran la obtención de beneficios

económicos para los empleados.

Era el responsable de controlar la asistencia del personal operativo tanto de confianza como sindicalizado, para luego realizar las afectaciones pertinentes y elaborar el pago de remuneraciones quincenalmente.

También tenía a su cargo la coordinación de las actividades de las Secciones de Selección y Contratación de personal y de Capacitación y de Servicios al Personal.

### 3.1. -SECCION DE SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL

Las funciones asignadas eran las de Reclutar, Seleccionar y Contratar el Personal que se requería para ocupar diversos puestos, en las áreas administrativas y operativas sindicalizadas que se solicitara fueran cubiertas.

Se encargaba de solicitar al personal de nuevo ingreso sus documentos oficiales, así como elaborar formatos tales como Afiliación al IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), Seguro de Vida Institucional (ante Aseguradora Hidalgo), Movimiento ó nombramiento de personal, Credencial, Tarjeta de Asistencia (sólo para el personal operativo confianza y sindicalizado).

Integraba los expedientes de personal con la documentación antes señalada del personal de nuevo ingreso, para luego someterlos a firma de autorización ante los funcionarios correspondientes.

Participaba en la elaboración de informes tanto internos como externos referentes al control de plazas y contratación de personal mensualmente.

Brindaba apoyo a la Sección de Capacitación y Servicios al Personal, en cuanto a la elaboración e implementación del Programa Anual de Capacitación, y en el desarrollo de actividades administrativas involucradas en dichas funciones.

### 3.2.- PROCEDIMIENTO DE SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL

Para llevar a cabo las funciones de Selección y Contratación de Personal se podría hablar de un Procedimiento General; sin embargo, y dadas las características de los puestos que integran la plantilla de personal, existían algunos aspectos que por consiguiente hacían que el procedimiento a seguir fuera diferente. Lo cual se encontraba contemplado en el propio Reglamento Interior de Trabajo de la siguiente manera:

Artículo 2º.- El personal de Servicios Metropolitanos, S.A. de C.V.; en función del presente Reglamento se clasificará en empleados de confianza; empleados operativos-confianza y en empleados operativos sindicalizados...

- a) Se denomina empleados de confianza a los que realizan funciones de carácter directivo (Director General, Directores de Area, Contralor Interno, Subdirector, Jefes de Unidad Departamental, Secretario Particular de Director General y Asesor).
- b) Se denomina empleados operativo-confianza a aquellos empleados que desarrollen funciones de apoyo administrativo, técnico y de servicios a los empleados de confianza (directivos).
- c) Son empleados operativos-sindicalizados, todos aque-

llos que prestan sus servicios en los Estacionamientos a cargo de la empresa, los que dan limpieza y mantenimiento a los Centros de Barrio, así como también las Controladoras de Estacionamiento en Vía Pública.

Con lo anteriormente expuesto, tenemos que dependiendo del puesto a ocupar dentro de la empresa eran las funciones que desarrollarían y, por lo tanto, esto repercutía en el Procedimiento de Selección y Contratación a seguir.

A manera de ejemplo podemos señalar que cuando se requería contratar a una persona para ocupar un puesto de confianza, es decir un directivo, a la Sección de Selección y Contratación de Personal, sólo se le notificaba vía oficio los siguientes datos: Nombre del nuevo empleado, fecha de ingreso, áreas de adscripción y nivel salarial, debido a que estas plazas eran designadas por el Director General. Por lo tanto, la Sección no tenía ninguna ingerencia en el Proceso de Selección sino sólo en la integración del expediente personal y en la elaboración de la documentación que lo acreditara como trabajador de la empresa.

Ahora bien, cuando se solicitara se cubriera una vacante del personal operativo-confianza, como serían secretarías, choferes, auxiliares administrativos o técnicos, el Procedimiento se iniciaba desde la consulta de las diferentes Fuentes de Reclutamiento hasta la plática de Inducción a la institución.

Mientras que para la contratación de personal operativo-sindicalizado que prestaba sus servicios en los estacionamientos tanto de inmuebles como en la vía pública y de los que se encargaban de la limpieza y mantenimiento de los Centros de Barrio, era requisito indispensable que fueran presentados por el Delegado Sindical para ser evaluados, salvo en ocasiones en que éste no contara con personal, la empresa podía proponer a sus candidatos.

Así, con lo anteriormente expuesto, a continuación procederé a presentar detalladamente cada uno de los pasos del Procedimiento de Selección y Contratación de Personal realizado en la empresa, señalando además, cada uno de los aspectos teóricos que sustentan al Procedimiento.

El Procedimiento se iniciaba a partir de la existencia de una vacante (puesto que no tiene titular) entendiéndose "como la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar que puede ser de nueva creación o debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desarrollando" (Arias, G. 1975).

La vacante por consiguiente, podría ser generada por una renuncia, rescisión de contrato, promoción, creación de nuevas plazas o por defunción.

La Sección era enterada de la existencia de una vacante por

medio del formato "Requisición de Personal" (1) o vía oficio. Toda vez que era recibida una Requisición de Personal, se verificaba si realmente existía dicha vacante y que las funciones, vigencia del nombramiento, nivel salarial, horario, turno y área de adscripción fueran acordes a lo autorizado en la plantilla de personal y en el tabulador salarial.

Si se determinaba que la Requisición de Personal, estaba correctamente elaborada y la Dirección de Administración autorizaba la contratación, se procedía a reclutar candidatos para ocupar la vacante, tomando en cuenta para ello los Requisitos del puesto y las características personales solicitadas que deberían cubrir los candidatos.

A continuación se expondrán las Fuentes de Reclutamiento más utilizadas para contratar personal de acuerdo a las necesidades de las diversas áreas de la institución.

### 3.2.A. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

#### a) FUENTES INTERNAS

\* Personal Adscrito: Se localizaba entre el personal que en ese momento se encontraba prestando sus servicios en la empresa y se podían con-

siderar como posibles candidatos porque reunían los requisitos establecidos. Esto se tomaría en cuenta como escalafón (en el área de estacionamientos) y ascenso o promoción con el personal operativo-confianza.

\*Cartera Interna

de Candidatos: Se trataba de localizar a los candidatos entre el personal que con anterioridad había acudido a solicitar empleo, mismo que se encontraba en espera de una oportunidad laboral, de acuerdo a sus habilidades y experiencia; generalmente se trataba de personas que habían acudido por iniciativa propia.

b) FUENTES EXTERNAS

\* Cartera Externa

de Candidatos: Se recurría a ella toda vez que se habían agotado las dos anteriores opciones, se establecía comunicación con otras dependencias que manejaran "Bolsa de Trabajo" o con algunas instituciones educativas, de-

pendiendo de los requisitos que debían cubrir los candidatos.

\* En el presente reporte, no se hace referencia a los medios publicitarios, debido a que no era utilizado, por no contar con un presupuesto asignado para tal fin.

\* **Sindicato:** Se trataba de la fuente que proporcionaba candidatos para ser evaluados y ocupar plazas sindicalizadas.

### 3.2.1 PROCEDIMIENTO DE SELECCION PARA PERSONAL ADSCRITO

Se refiere a los aspirantes que en ese momento se encontraban prestando sus servicios a la empresa. Así pues, cuando eran detectados los aspirantes, se consultaba su expediente personal, y si cubría los requisitos iniciales, se le proponía la alternativa de ocupar un puesto inmediato superior y, dependiendo de la respuesta del empleado, se continuaba con el siguiente paso.

Si el empleado aceptaba la propuesta, se le aplicaba una evaluación y una entrevista, para poder cotejar los resultados obtenidos, tanto en los exámenes aplicados como sus aspiraciones respecto al nuevo puesto a desarrollar.

Cuando los resultados se consideraban aceptables, se enviaba al candidato a una segunda entrevista, pero con el responsable del área solicitante y si éste daba su visto bueno para que ocupara la vacante, inmediatamente se le informaba al aspirante de cuáles serían las funciones que desempeñaría, la vigencia de su nombramiento, es decir, se le especificaba que estaría en un periodo de prueba de 30 días, y que dependiendo de su desarrollo, se le tomaría en cuenta para determinar si continuaba en ese puesto o se reintegraría a su puesto anterior a la promoción.

Estos casos se presentaban esporádicamente en el área operativa-confianza, mientras que en la sindicalizada eran más frecuentes, pues las promociones estaban contempladas en el Contrato Colectivo de Trabajo.

Ahora bien, si el empleado, concretamente del área operativa confianza, no aceptaba la propuesta o era rechazado por el área solicitante o por la Sección, se recurría a otra Fuente de Reclutamiento.

### 3.2.2. PROCEDIMIENTO DE SELECCION PARA CANDIDATOS DE CARTERA

Se trataba de personal que llegaba a solicitar empleo por iniciativa propia o que era enviado por una Bolsa de Trabajo y además la plaza correspondía al área operativa-confianza.

Regularmente se trataba de puestos secretariales a nivel Jefe de Unidad Departamental, Subdirector; Auxiliares Administrativos y profesionales como Administradores, Contadores y Abogados.

Una vez que eran captados los aspirantes se les proporcionaba el formato de Presolicitud de Empleo (2), para que a través de éste se detectara en primera instancia si los candidatos cubrían los requisitos generales como escolaridad, experiencia laboral y edad.

Si se consideraba que reunían los primeros requisitos, se procedía a aplicarles los exámenes psicológicos y de conocimientos dependiendo del puesto solicitado.

Las pruebas utilizadas para tal fin tenían diferentes características, mismas que considero pertinente exponer de manera general de acuerdo a la clasificación de Arias, G. (1975), para luego describir cada prueba utilizada para Seleccionar al personal de la empresa.

### 3.3 CLASIFICACION DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS

Las pruebas psicológicas (Tests) se pueden clasificar en varios grupos, dependiendo de su forma de realización, aplicación, tiempo y aspectos a evaluar (Arias, G. 1975).

Forma de Realización; a) Pruebas de Ejecución. Se requiere que la persona manipule u opere algunos aparatos o equipos.

b) De papel y lápiz. En ellas las personas contestan por escrito las preguntas, hacen marcas, trazan líneas, dibujan.

c) Orales. En estas pruebas, se trata de que el candidato responda o asocie una palabra con otra oralmente.

Forma de Aplicación: a) Individual. Es cuando dependiendo de la prueba debe estar presente un examinador por cada examinado, ya que se requiere controlar cuidadosamente la forma como se elaboran las respuestas, el tiempo empleado para cada respuesta y las conductas que la acompañan.

b) Colectiva. En este caso la ejecución de la prueba no tiene que ser controlada con tanto rigor y se puede aplicar en grupo. Esta forma resulta más económica, ya que sólo se necesita

un examinador por cada grupo de aspirantes.

**Tiempo empleado**

en su realización: a) Rapidez. Algunas pruebas se estructuran de tal modo que todas las preguntas sean más sencillas. La tarea consiste en completar tantas respuestas como sea posible en un período corto. La prueba se basa primordialmente en la velocidad en que se trabaja.

b) Capacidad. En estas pruebas las preguntas son de mayor grado de dificultad y se le concede al individuo todo el tiempo que requiera para dar sus respuestas. La clasificación se basa exclusivamente en su capacidad de responder correctamente a las preguntas.

Aspectos a Evaluar: a) Inteligencia. Son todas aquellas pruebas diseñadas para medir la inteligencia, entendiéndose ésta como la capacidad para resolver problemas.

Thurstone identifica siete factores a evaluar por los reactivos de las pruebas de inteligencia: 1) Comprensión verbal o manejo de conceptos verbales, 2) Fluidez Verbal, donde se requiere pensar palabras que rimen o resolución de anagramas, 3) Numérico, que se trata de pruebas aritméticas que comprenden operaciones de suma, resta, multiplicación y división, 4) Espacial, el factor a evaluar es cómo el individuo relaciona formas visuales, 5) Memoria, son diseñadas para que la persona identifique entre varios reactivos el que se le mostró inicialmente, 6) Perceptivo, aquí se requiere que se identifiquen detalles visuales, similitudes o diferencias entre los objetos presentados, 7) Razonamiento, el cual es representado por las pruebas que requieren identificar cuál es la regla a seguir.

b) De Aptitudes. son aquellas pruebas que miden la capacidad potencial para adquirir determinados conocimientos o habilidades y así ejecutar una determinada actividad (manejo de herramientas).

- c) De Rendimiento. Son las pruebas diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba (dictado en taquigrafía y mecanografiado de documentos).
- d) De Intereses. Son las pruebas que miden solamente el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de tarea, mas no la capacidad de desarrollarla.
- e) De Personalidad. Son todas aquellas pruebas que miden los aspectos relativos a los afectos de la persona, mas no los intelectuales.

Para la apreciación de la Personalidad, Arias, G, (1975) identifica dos tipos de pruebas: (1) Cuestionarios de papel y lápiz, que son normalizados y fáciles de aplicar; sin embargo, son demasiado transparentes, es decir, permiten ver qué es lo que se está averiguando del sujeto, por lo tanto, es más factible de ser "manipulado" por el individuo.

Las Técnicas Proyectivas presentan al examinado una serie ambigua o sin estructura de estímulos, que generalmente los inducen a contestar libremente. Se considera que las respuestas a dichos estímulos son proyecciones de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto. (El término "Proyección" quiere decir que el sujeto ve en hechos y circunstancias externas o en otras personas aquello que en realidad es de él). Los instrumentos de proyección no son tan transparentes, ya que el sujeto no sabe qué respuestas se desea obtener y, por lo tanto, no está en condiciones de falsear las respuestas intencionalmente (manipular la prueba).

Ahora bien, tomando en consideración la anterior clasificación de Pruebas Psicológicas, a continuación expondré cada uno de los exámenes utilizados para evaluar a los posibles candidatos a ocupar las vacantes dentro de la institución.

### 3.4.-PRUEBAS UTILIZADAS PARA LA EVALUACION DE CANDIDATOS

El material de evaluación que se poseía constaba de 12 pruebas mediante las cuales, se pretendía medir los aspectos de Inteligencia, Rendimiento y Personalidad.

a) No proy

EXAMEN NUMERICO. "Estudios Técnicos de Personal"

Esta prueba se podría clasificar dentro de aquellas que evalúan inteligencia, rapidez y son de papel y lápiz. Misma que se podía aplicar de manera individual o grupal, dependiendo del número de plazas vacantes que tuvieran que ser cubiertas y del tiempo disponible.

Instrucciones:

"Esta es una prueba para medir su aptitud para trabajar con el sistema de operaciones numéricas; como son: suma, resta, multiplicación y división. Tienen un tiempo límite así que respondan lo más rápidamente posible".

Se tenía como tiempo límite para su contestación 5 minutos para profesionales y 10 para los candidatos del área de estacionamientos (Auxiliares de Boletero).

Para obtener la calificación de la prueba se contaba cada acierto (equivalía a un punto) para luego dividir el resultado entre el total de reactivos.

b) EXAMEN NUMERICO. "Sencillo"

Se trataba también de una prueba para resolver operaciones numéricas, este examen se retomó del anteriormente citado, con la particularidad de que sus reactivos eran de un grado menor de dificultad, constaba de solamente 18 reactivos, por lo que

el tiempo límite para ser resuelto era de 4 minutos. La calificación se obtenía con la suma de las respuestas correctas entre el total de reactivos.

Esta prueba era aplicada a aquellos candidatos cuyas funciones no requerían realizar operaciones aritméticas continuamente.

### CONCENTRACION

Se le puede considerar una prueba de Inteligencia Perceptiva, de rapidez, de papel y lápiz y la cual se aplicaba individual o grupalmente.

#### Instrucciones:

"A continuación tiene usted una prueba para medir su capacidad de concentración. Esta prueba exige que examine una porción de números y enfocando su atención sobre ellos, logre seleccionar los que se le indican. En cada línea hay uno ó más pares de cifras que sumados entre sí suman 10, búsquelas y subrayelas. Tiene usted 4 minutos para realizar el ejercicio. Obre con la mayor rapidez posible".

Cada acierto valía un punto, la calificación se obtenía sumando los aciertos entre el total de pares (50).

TEST RÁPIDO DE BARRANQUILLA. (BARSIT)

Esta prueba se podría clasificar dentro de aquellas que evalúan Inteligencia de Comprensión Verbal, Fluidez Verbal y manejo de conceptos Numéricos. También de rapidez, de papel y lápiz, la cual era aplicada de manera individual o grupal.

El Test Rápido de Barranquilla (Barsit) muestra un índice de la aptitud que tiene el examinado para aprender, mediante la valorización de factores verbales y de razonamiento numérico, así como elementos cognoscitivos lógico verbales y de información general.

**Instrucciones:**

"Esta es una prueba que sirve para evaluar el manejo de conceptos verbales y numéricos; tiene un tiempo límite para su contestación; si tiene problemas con alguna pregunta déjela y continúe con lo demás; antes de iniciar tenemos unos ejemplos que le ayudarán a conocer la prueba, mismos que serán resueltos en grupo; si tiene alguna duda levante la mano para exponerla".

El tiempo asignado para su contestación era de 10 minutos. Para obtener la calificación se utilizaba la clave de corrección para luego sumar los aciertos y del total de aciertos, de la edad y escolaridad, le correspondía determinada clasificación.

## OTIS SUPERIOR

Es un test eminentemente Verbal, con un tiempo límite de 30 minutos para su contestación; de papel y lápiz y se puede aplicar individual y grupalmente.

Existen dos formas de test: Otis Sencillo y Superior; la diferencia estriba en una relativa dificultad de los reactivos.

El Otis Superior cuenta con 75 preguntas sobre problemas aritméticos, conocimientos generales, analogías de términos, inferencias lógicas, series de cifras o letras, proverbios y secuencias a seguir.

### Instrucciones:

"Esta es una prueba que sirve para evaluar el manejo de conceptos verbales y numéricos; tiene un tiempo límite para su contestación; si tiene problemas con alguna pregunta déjela y continúe con lo demás; antes de iniciar tenemos unos ejemplos que le servirán para conocer cómo debe responder, ya que en ocasiones debe de colocar la letra del inciso correcto, números o completar frases; éstos serán resueltos en grupo, si tiene alguna duda levante la mano".

La calificación era obtenida a través de la clave de corrección y cada respuesta correcta equivalía a un punto, de acuerdo al total de aciertos le correspondía su clasificación.

TEST DE DOMINOS

Se trata de un examen de Inteligencia No Verbal, tiene el propósito de detectar la capacidad del individuo para identificar correctamente las secuencias de los grupos de puntos del dominó.

Instrucciones:

"En esta prueba se requiere que usted identifique la secuencia lógica que debe seguir de acuerdo a la cantidad de puntos de cada ficha, para que usted conozca la prueba tenemos unos ejemplos que vamos a resolver, si tiene alguna duda, por favor levante la mano y yo iré a su lugar para poder explicarle nuevamente".

El tiempo que se brinda para su resolución es aquel que el aspirante requiera para realizar el máximo de reactivos (más de 30 minutos). Para su calificación, se recurría a la clave de corrección, para luego clasificarlo de acuerdo a sus aciertos.

TEST ARMY BETA

El test Army Beta era utilizado principalmente para evaluar a candidatos que no sabían leer o escribir o que lo hacían pobremente. Este examen se podía aplicar de manera individual o grupal, se necesitaba papel y lápiz para su contestación.

**Instrucciones:**

"Esta prueba consta de varios ejercicios, los que tienen un tiempo límite para ser resueltos, a cada uno de ellos le antecede un ejercicio para que conozca cómo se debe resolver, si tiene una duda levante la mano y con gusto le explicaré nuevamente cómo debe contestar".

Respecto al tiempo asignado para su contestación, éste variaba de acuerdo a la subprueba que iba de 1 a 3 minutos, los valores de los aciertos también variaban de acuerdo a la complejidad de los mismos, para su calificación se tenía una clave de corrección y del total de los aciertos le correspondía una clasificación.

**PRUEBA DE TAQUIGRAFIA**

Se le puede considerar como una prueba de rendimiento, la cual variaba en complejidad de acuerdo al nivel secretarial que se quería cubrir.

La prueba consistía en dictarle a la solicitante un oficio, con cierta rapidez y número de palabras, al que más tarde tendría que dar lectura, y conforme avanzara se le hacían las correcciones pertinentes (errores de omisión o distorsión); así como del tiempo que empleaba para tomar el dictado y para descifrarlo.

### PRUEBA DE MECANOGRAFIA

Dependiendo del nivel secretarial que se solicitara cubrir, se llevaba a cabo esta prueba, pues si se requería una taquimecanógrafa, la candidato debía transcribir en original y copia el dictado que había tomado previamente.

Para la evaluación de esta prueba se tomaba en cuenta el tiempo empleado en su realización, desde el primer tecleado hasta que retirara el escrito del carro de la máquina de escribir.

En la copia del escrito realizado se le señalaban los errores de omisión, distorsión, ortografía, distribución y presentación.

Ahora bien, si lo que se solicitaba era una mecanógrafa, se le proporcionaba a la aspirante un escrito preestablecido para que lo transcribiera en original y copia, se calificaba el tiempo empleado, presentación, distribución, omisiones o distorsiones, y en ocasiones la ortografía. En este caso se tomaba más en cuenta la rapidez de la transcripción.

### PRUEBA DE ARCHIVO

Se trata de una prueba diseñada para que los candidatos, a partir de una lista de expedientes, los ordenaran alfabéticamente en un tiempo límite. Se le puede considerar una prueba

de rendimiento, rapidez, de papel y lápiz y se aplicaba en grupo o individualmente.

#### PRUEBA DE ORTOGRAFIA

Era un examen en el que se solicitaba a los aspirantes que detectaran entre una serie de palabras las que estuvieran correctamente escritas y que las subrayaran, mientras que las incorrectas debían escribirlas adecuadamente.

La clasificación de esta prueba es de rapidez, rendimiento, de papel y lápiz y se aplicaba en grupo o individualmente.

Para su calificación cada acierto equivalía a un punto y la suma de éstos se dividía entre el total de reactivos de la prueba.

Proyectivos

#### TEST DE LA FIGURA HUMANA DE MACHOVER

Se le puede clasificar como una prueba de Personalidad Proyectiva. Se le considera Proyectiva porque a partir de la evaluación del dibujo de la figura humana y de la historia de la misma, se trata de detectar los impulsos, ansiedades y conflictos del sujeto. Para su realización no existía un tiempo límite. En cuanto a su interpretación, se contaba con material impreso.

DESCRIPCION DE FORMATOS Y PRUEBAS  
UTILIZADAS EN SELECCION DE PERSONAL.

FORMATOS Y PRUEBAS	FACTOR A EVALUAR	TIEMPO DE APLICACION	TIEMPO DE CALIFICACION
PRESOLICITUD	Requisitos mínimos del puesto.	15 Mins.	15 Mins.
TAQUIGRAFIA	Rápidez, exactitud en la toma de dictado.	10 Mins.	10 Mins.
MECANOGRAFIA	Rápidez, limpieza, presentación, distribución, exactitud en la transcripción del dictado.	20 Mins.	5 Mins.
TABULACION	Transcripción de documentos a máquina.	20 Mins.	5 Mins.
ORTOGRAFIA	Identificar las palabras que estén incorrectamente escritas y corregirlas	10 Mins.	5 Mins.
ARCHIVO	Ordenar alfabéticamente una lista de expedientes.	15 Mins.	5 Mins.
NUMERICO SENCILLO	Resolver operaciones aritméticas simples de suma, resta, multiplicación y división.	5 Mins.	5 Mins.
CONCENTRACION	Concentración	5 mins.	4 mins.
BARSIT	Comprensión verbal.	20 Mins.	10 Mins.
NUMERICO ESTUDIOS TECNICOS DE PERSONAL	Resolución de operaciones aritméticas de suma, resta, multiplicación y división	10 Mins.	5 Mins.
OTIS SUPERIOR.	Comprensión verbal.	35 Mins.	10 Mins.
DOMINOS	Inteligencia no verbal.	40 Mins.	10 Mins.
FIGURA HUMANA DE MACHO VER.	Rasgos individuales.	30 Mins.	20 mins.
SOLICITUD DE EMPLEO	Datos biográficos, legibilidad orden, facilidad de expresión.	20 mins.	20 Mins.

Tabla I. Muestra de los formatos y pruebas aplicadas a los candidatos.

FORMATOS Y PRUEBAS APLICADOS A LOS  
DIVERSOS PUESTOS

	SECRETARIA SUBD	SECRETARIA JEFE U D.	PROFESIONISTAS	AUX. ADMO.	AUX. DE BOLETERO	CONTROLADORA ESTC.
FORMATOS Y PRUEBAS						
PRESOLICITUD	X	X	X	X	X	X
TAQUIGRAFIA.	X					
MECANOGRAFIA.	X	X				
TABULACION	X	X				
ORTOGRAFIA	X	X	X	X		
ARCHIVO	X	X	X	X		
NUMERICO SENCILLO	X	X		X		X
CONCENTRACION.	X	X	X	X	X	X
BARSIT	X	X		X	X	X
NUMERICO ESTUDIOS TECNICOS DE PERSONAL			X		X	
OTIS SUPERIOR.			X			
DOMINOS.			X			
FIGURA HUMANA DE MACHOVER	X	X	X	X	X	X
SOLICITUD DE EMPLEO.	X	X	X	X	X	X

Tabla 11. Muestra de las Pruebas y Formatos utilizados en los diversos Puestos a ser cubiertos.

Las pruebas señaladas anteriormente eran aplicadas a los aspirantes a cubrir las diversas vacantes. Para tal fin, eran considerados los siguientes tres aspectos: 1) Puesto, 2) Funciones a desarrollar y 3) Los Requisitos especificados en el Catálogo de Puestos de la Federación y por el área solicitante.

Motivo por el cual a continuación expondré detalladamente los Puestos, Funciones y requisitos de las Plazas con mayor Índice de Rotación.

### 3.5. -ESPECIFICACION DE PUESTOS

#### FUNCIONES Y REQUISITOS

**PUESTO:** 3.5.1. Secretaria de Subdirector

**FUNCIONES:** Tomar Dictado en Taquigrafía, transcribir a máquina escritos, enviar y recibir correspondencia, atender llamadas telefónicas, archivar.

**REQUISITOS:** Sexo: Femenino.

Edad; Mayores de 20 años y menores de 35.

Edo. Civil: No importa.

Escolaridad: Carrera Comercial.

Experiencia Laboral: 2 años en puesto similar.

PUESTO: 3.5.2. Secretaria Jefe de Unidad Departamental

FUNCIONES: Transcribir a máquina documentos, enviar y recibir correspondencia, atender llamadas telefónicas, archivar.

REQUISITOS: Sexo: Femenino.

Edad: Mayores de 19 años y menores de 35.

Edo. Civil: No importa.

Escolaridad: Carrera Comercial.

Experiencia Laboral: 1 año en puesto similar.

PUESTO: 3.5.3. Contador

FUNCIONES: Coordinar la depuración de cuentas de egresos e ingresos y realizar balances contables.

REQUISITOS: Sexo: Masculino o Femenino.

Edad: Mayores de 23 años y menores de 35.

Edo. Civil: No importa.

Escolaridad: Pasante en Contaduría.

Experiencia Laboral: 2 años en puesto similar.

PUESTO: 3.5.4. Auditor Interno

FUNCIONES: Realizar programas de Auditoría Interna y aplicar Auditorías.

REQUISITOS: Sexo: Masculino o Femenino.

Edad: Mayores de 23 años y menores de 35.

Edo. Civil: No importa.

Escolaridad: Pasante en Administración.

Experiencia Laboral: 2 años en puesto similar.

PUESTO: 3.5.5. Auxiliar Administrativo

FUNCIONES: Entregar y recoger documentación dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

REQUISITOS: Sexo: Masculino.

Edad: Mayores de 18 años.

Edo. Civil: No importa.

Escolaridad: Preparatoria o Vocacional terminada.

Experiencia Laboral: 1 año en puesto similar.

PUESTO: 3.5.6. Auxiliar de Boletero

**FUNCIONES:** Se encarga de anotar el número de placas del vehículo, año, modelo y hora de entrada al estacionamiento. En ocasiones, realiza el cobro de la utilización del servicio, tomando en cuenta la hora de entrada y de la salida del vehículo. Además, de elaborar su reporte de ingresos al término de su jornada laboral.

**REQUISITOS:** Sexo: Masculino.

Edad: Mayores de 20 años y menor de 45.

Edo. Civil: No importa.

Escolaridad: Secundaria Terminada.

Experiencia Laboral: No es necesaria.

Disponibilidad de Horario.

Horarios: de 7.00 A.M a 15.00 P.M.

de 15.00 A.M. a 23.00 PM. Y

de 23.00 P.M a 7.00 A.M.

No tener familiares laborando en el área de estacionamientos.

No ser exmpleado de la empresa en el área de estacionamientos.

Ser presentado como aspirante a evaluación por parte del Delegado Sindical.

**PUESTO: 3.5.7. Controladora de Estacionamientos en Vía Pública**

**FUNCIONES:** Cobrar por medio de tarjetas el tiempo en que un vehículo permanece estacionado en determinados sectores de la vía pública. Persuadir a los usuarios cuya permanencia fuera de más de 3 horas a utilizar estacionamientos en inmuebles.

**REQUISITOS:** Sexo: Femenino

Edad: Mayores de 18 años y menores de 28.

Edo. Civil: No importa.

Escolaridad: Secundaria Terminada.

Estatura: 1.60

Presentación: Aceptable.

Fácilidad de expresión verbal.

Experiencia Laboral: No necesaria.

No tener familiares trabajando en el área de estacionamientos.

No ser ex empleada de la empresa en esa área.

Ser presentada a evaluación por el Delegado Sindical.

No estar embarazada.

Disponibilidad de horario.

Horarios: de 7.00 A.M. a 13.00 P.M. y

de 13.00 P.M. a 19.00 P.M.

Ahora bien, cuando ya se tenían especificados los Puestos y Funciones a desarrollar y además ya se habían aplicado las pruebas correspondientes, el paso a seguir dentro del Procedimiento de Selección y Contratación era el de calificar los exámenes, para lo cual se recurría a las plantillas de corrección, para determinar así el número de aciertos y clasificarlos en Aceptables y No Aceptables.

En el caso de los candidatos a ocupar una vacante en el área operativa confianza, para informarles los resultados obtenidos eran localizados vía telefónica o eran citados al día siguiente, y si los resultados eran Aceptables, se les aplicaba una nueva Entrevista.

Respecto al personal operativo sindicalizado, invariablemente se le informaba el mismo día de la evaluación cuando podrían conocer los resultados, mismos que eran colocados en un lugar

determinado para tal fin; cabe decir que solamente eran publicados los nombres de los aspirantes cuyos resultados eran aceptables, en esa misma lista se indicaba la fecha y hora de la Entrevista.

A cada uno de los candidatos, en el día de la Entrevista, previamente, se les hacía entrega de la Solicitud de Empleo, con la que se trataba de abordar aspectos referentes a: Datos Personales, Datos Familiares, Escolaridad, Experiencia Laboral, Puesto y Sueldo deseado.

Con la información obtenida a través de la Solicitud de Empleo el Perfil del Puesto y los Resultados obtenidos de los Exámenes, se iniciaba la Entrevista.

### 3.6. ENTREVISTA DE SELECCION DE PERSONAL

La Entrevista era incluida dentro del Procedimiento por considerar a ésta como un medio objetivo para poder obtener una mejor y valiosa información de los aspirantes respecto a sus habilidades, conocimientos y algunos rasgos de personalidad del individuo, todo encaminado a concluir el Procedimiento con una buena elección del candidato, el cual podría desempeñar con éxito la tarea para la que se le estaba considerando.

Por consiguiente, si la Entrevista era bien aplicada, y se obtenía la información deseada, se podría decir que el Procedi-

miento de Selección había sido completo, y ésto se reflejaría en el correcto desempeño de las tareas encomendadas.

Como la Entrevista de Selección se consideraba dentro del Procedimiento de Selección la parte médular es conveniente hacer mención de los aspectos que subyacen al buen desarrollo de la misma, para lo cual Acevedo (1988) mencionó que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Local. Debe procurarse que éste no sea ni muy grande ni muy chico, para de esta manera evitar provocar temores, angustia y distractores al entrevistado.
- b) La Iluminación. De preferencia debe ser neutra y bien distribuida por todo el espacio.
- c) El Mobiliario. Entrevistado y entrevistador deben estar ubicados al mismo nivel. Una mesa y dos sillas son suficientes para permitir una conveniente evolución de la entrevista. Por otro lado es recomendable que, durante la cita, el entrevistador no tenga ningún obstáculo que le impida la total observación de los movimientos y actitudes que el entrevistado manifestara, ya que los mensajes no verbales que constantemente estará transmitiendo son elementos de suma importancia

que el entrevistador no debe descuidar.

- d) El Ruido. El aislamiento del local debe procurarse al máximo. Lo ideal es que no se oigan las voces ni los ruidos de las oficinas cercanas.
- e) El Vestido. Indiscutiblemente debe evitarse todo exceso en la presencia del entrevistador. Siempre se debe tender a la corrección y adaptar la vestimenta al nivel de la persona entrevistada.
- f) El Lenguaje y los Modales. Al igual que el vestido, el lenguaje y los modales del entrevistador ayudarán a determinar la atmósfera, con la finalidad de adaptarse a la realidad del sujeto y evitar choques de personalidad o que surja timidez por parte del entrevistado.

Ahora bien, cuando ya se han controlado en la medida de lo posible los aspectos antes mencionados, los pasos a seguir dentro de la Entrevista son los siguientes:

- 1.- Inicio de la Entrevista. Estos primeros minutos son de suma importancia tanto para el entrevistado como para el entrevistador, ya que de éstos puede depender todo el desarrollo y conclusión de la entrevista, por lo que se debe procurar

establecer el "Rapport", para familiarizar al entrevistado con la situación.

Las primeras impresiones de la entrevista únicamente deben funcionar para la formulación de hipótesis, mismas que se irán reafirmando o rechazando a lo largo de la entrevista. Generalmente, las impresiones iniciales que recibe el entrevistador provienen de los rasgos que se manifiestan fácilmente en el comportamiento del candidato como son: entusiasmo, emotividad, apatía, sumisión, calidad de voz, timidez y lenguaje.

- 2.- Proceso o Desarrollo de la Entrevista. En este paso se determina el estilo de la entrevista que se llevará a cabo, la cual puede clasificarse en Dirigida o No Dirigida.

Entrevista Dirigida. Este estilo es utilizado más frecuentemente y se caracteriza por tener una estructura muy rígida, depende de un plan preciso, con preguntas directas ya elaboradas y con un tiempo preciso. Este método limita en gran medida las respuestas, lo cual puede ser una ventaja cuando se quiere forzar al sujeto a responder espontáneamente y sin premeditación. Por otro lado, este estilo de entrevista facilita el cubrir el máximo de información en una sola sesión, pues las preguntas se for-

mulan tan rápidamente como el individuo las pueda comprender y responder.

Entrevista No Dirigida. Dentro de este estilo el entrevistador no toma la responsabilidad de decidir cuáles temas deben ser discutidos o las metas que la entrevista deba alcanzar. Todo debe ser responsabilidad del individuo entrevistado.

Este tipo de entrevistas es especialmente recomendable en entrevistas de Resolución de Conflictos dado su carácter libre y activo, aunque también es conveniente utilizarlo en el cierre de cualquier otro tipo de entrevista.

3.- Cima de la Entrevista. La cima o punto alto de la entrevista es cuando el entrevistador ha obtenido datos suficientes para tomar una decisión. Es el momento más adecuado para decidir si el candidato cumple o no con los requisitos de la vacante a ocupar. De aquí en adelante comenzará la etapa final, la cual estará exclusivamente determinada por la decisión tomada por el entrevistador. Sin embargo, el haber pasado esta fase con éxito no asegura al entrevistado que sus expectativas se cumplan, ya que existen más trámites a seguir dentro del Procedimiento de Selección antes de dar el veredicto final. Pero

el hecho de fallar en la entrevista puede ser razón suficiente para poner punto final al trámite del candidato, tomando el entrevistador la responsabilidad del rechazo.

- 4.- Cierre de la Entrevista. Esta fase es casi tan importante como la del inicio. Aquí conviene que el entrevistador acentúe el tono de cordialidad para así asegurarse de que ha desaparecido toda tensión que pudiera haberse producido en el transcurso de la entrevista. Antes de terminar hay que verificar si no quedó algún punto sin investigar y si el entrevistado no desea añadir algo más. Las personas que van a ser aceptadas por la Sección de Selección de Personal serán informadas de los siguientes pasos, así como de los requisitos del puesto, salario, prestaciones y políticas internas. Mientras que a las personas que fueron rechazadas en la entrevista se les dará orientación sobre otros lugares donde podrían acudir a solicitar empleo. Es necesario respetar su dignidad y hacerles sentir que la entrevista fue importante para evitar la sensación de derrota que el rechazo pudiera acarrear (Blanco Cohen, 1975; Acevedo, 1988).

Cabe señalar que el estilo de entrevista utilizado en el Procedimiento de Selección de Personal era Dirigido, es decir, se hacían preguntas específicas para profundizar en la información vertida en el formato Solicitud de Empleo (3), sobre los siguientes aspectos:

- A) Historia Personal: En este apartado se le cuestionaba al candidato sobre algunos aspectos económicos, sociales y emocionales bajo los que había crecido. Tomando en cuenta para ello sus relaciones interpersonales con familiares, amigos y parientes cercanos.
- B) Historia Académica: En este punto se trataba de conocer la escolaridad que poseía el aspirante, los motivos por los que eligió la profesión o actividad que desempeñaba.
- C) Historia Laboral: En este aspecto, la información que se pretendía obtener no sólo se centraba en la competencia técnica del candidato, sino también se consideraba el nivel de responsabilidad y habilidad adquiridos en trabajos previos, el nivel y salarios

alcanzados progresivamente, así como las razones por las que abandonó tales trabajos. También se le dirían preguntas para obtener información de su buen juicio, estabilidad, iniciativa y sobre sus habilidades para asumir responsabilidades. Se averiguaba también sobre las relaciones que había establecido con sus jefes y compañeros de trabajo.

IZT.

D) Salud:



U.N.A.M. CAMPUS

La exploración de esta área era importante ya que si se contrataba a una persona que padeciera alguna enfermedad que no fuera pasajera, ésta tendría que ausentarse constantemente, repercutiendo esto en la tarea que le había sido asignada; además de posibles gastos para la empresa por pago de incapacidades y la contratación y capacitación de otra persona para desempeñar el trabajo pendiente. Se investigaba también si había sufrido algún tipo de accidente y cuáles habían sido los efectos colaterales. Así como los

cuidados que tenía en la actualidad sobre su salud en general.

E) Tiempo Libre: Se avocaba a investigar en que ocupaba su tiempo libre, para tratar de vislumbrar un reflejo de su carácter.

F) Planes Futuros: En este apartado la indagación que se realizaba estaba relacionada con las expectativas del aspirante y la oportunidad laboral que se le ofrecía. Ya que en ocasiones los candidatos pretendían ascender rápidamente y el puesto vacante tenía pocas posibilidades o se trataba de un trabajo eventual, o en caso contrario se requería de una persona con deseos de superación y el candidato sólo le interesaba obtener un ingreso fijo.

Ahora bien, cuando se consideraba que se habían abarcado todos los puntos anteriores, dentro de los pasos de la Entrevista se procedía a concluirla y a elaborar el reporte de la misma.

A manera de resumen a continuación presentaré el cuadro del Modelo de entrevista elaborado por Arvey, D. y Campion, J. en 1982, donde se pueden observar las características que se deben tomar desde el punto de vista del entrevistado y entrevistador en la situación de Entrevista de Selección.

MODELO DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO Arvey, D. y Campion, J. (1982)

ENTREVISTADO	SITUACION	ENTREVISTADOR
-Edad, Sexo	-Político, legal y económica del mercado y organización	-Edad, Sexo
-Apariencia física	-Rol de la Entrevista	-Apariencia física
-Nivel Educacional y Laboral	-Porcentaje en el Procedimiento de Selección	-Características psicológicas, actitudes, inteligencia, motivación.
-Interés Laboral y Planes Futuros	-Situación Física: Confort, Privacía, manejo de entrevistadores.	-Experiencia y entrenamiento como entrevistador
-Características psicológicas, actitudes, inteligencia, motivación	-Estructura de la Entrevista	-Percepción de los Requisitos del Puesto.
-Experiencia y entrenamiento como entrevistado		-Conocimiento anterior del entrevistado.
-Observaciones del entrevistador respecto a su experiencia laboral		-Objetivos de la Entrevista
-Conductas Verbales y No Verbales	-Resultado de la Entrevista	-Conductas Verbales y No Verbales

Como se dijo anteriormente, el paso a seguir dentro del Procedimiento de Selección era el de elaborar el Reporte de la misma. Sin embargo, creo pertinente mencionar que además de los aspectos involucrados dentro de la Entrevista, el entrevistador debe considerar que nunca encontrará a dos individuos iguales, pero sí puede conocer algunas características de éstos para poderlos ubicar en grupos generales de comportamiento, puesto que cada persona ha tenido una vida distinta, con factores hereditarios particulares y un ambiente de desarrollo diferente; lo cual puede determinar personalidades propias con rasgos característicos para cada individuo.

Por consiguiente, las personas que se presenten ante un entrevistador a fin de ser evaluadas, van a poseer diferentes características, lo cual de ninguna manera quiere decir que no se puedan encontrar rasgos comunes en varias de ellas, por lo que, partiendo de esto, se proponen las siguientes cuatro clasificaciones de Acevedo, I. (1988) como marco de referencia.

### 3.6.1 CLASIFICACION DE LOS ENTREVISTADOS

#### 3.6.1.A Individuo Tímido

-Introvertido -Tímido -Sumiso -Sentimental -Sugestionable  
-Mediocre -Nostálgico -Depresivo -Desconfiado -Soñador.

El individuo Tímido encara la entrevista con miedo, embarazo y esperanza. Como no sabe qué se espera de él, teme ser inferior o no saber responder. Esta ansiedad es lo que lo inhibe y también su propio sentimiento de inseguridad. Se observa que su volumen de voz es bajo, no mira directamente a los ojos del entrevistador, su postura es encogida, le cuesta trabajo mantener la conversación y difícilmente sonríe.

La manera más adecuada de tratar al individuo Tímido es brindándole apoyo. La técnica consiste en proporcionar al entrevistado confianza y seguridad en sí mismo, haciéndole sentir que es aceptado. Necesita ser tratado con calma, afecto y comprensión. Una vez que se logre conquistar su confianza, éste se mostrará más dispuesto a comunicarse con el entrevistador.

### 3.6.1.B. Individuo Agresivo

-Sarcástico -Irónico -Cínico -Extrovertido -Autoritario  
-Impulsivo -Inestable -Agresivo -Irascible -Político  
-Farsante -Auto-Suficiente.

La persona Agresiva posee una personalidad antagónica a la del individuo Tímido, por lo tanto, la técnica para manejarlo es contraria a la anterior.

El entrevistador no necesitará de grandes muestras de afecto

ní apoyo por parte del entrevistador, ya que lo que pretende es demostrar que es muy independiente y capaz de llevar a feliz término cualquier situación que se le planteé en la entrevista.

Por lo que estas necesidades se deben satisfacer por las siguientes dos razones:

- 1) El individuo Agresivo tiende a exagerar su actitud agresiva, o sea, que ésta puede ser más aparente que real.
- 2) Al haber satisfecho estas necesidades, el entrevistado se sentirá más relajado y permitirá la entrada del entrevistador para dirigir la entrevista.

En la mayoría de los casos, la actitud agresiva es aparente, y no suele durar más de 10 minutos durante los cuales la entrevista no tiene una estructura creada, lo que permitirá al entrevistador tomar las riendas del proceso y conducirla a la meta esperada.

#### 3.6.1.C. Individuo Manipulador

-Egocéntrico, -Excéntrico -Vengativo -Impaciente -Halagador  
-Chantajista -Audaz.

En el caso de las personas Manipuladoras, se requiere una mayor astucia por parte del entrevistador, ya este tipo de individuos saben que todos los seres humanos somos vanidosos y siempre tratará de manejar la adulación.

Para cumplir satisfactoriamente con su papel, el entrevistador necesita saber diferenciar cuándo el entrevistado está tratando de manipularlo y cuándo es realmente sincero y amable. Es importante, por lo tanto, recordar que el individuo Manipulador es aquel que insiste constantemente en la adulación, mientras que la persona amable únicamente hace algún comentario oportuno y sin insistencia.

Para poder llevar con éxito una entrevista con un individuo Manipulador, la técnica que debe utilizar el entrevistador es la de controlar sus propias necesidades de adulación y no apartarse de las metas trazadas de su plan de entrevista. Se deberá tener especial cuidado en observar si se están cubriendo los objetivos del encuentro, si no es así se estará dejando engañar por un individuo muy hábil.

El buen entrevistador está obligado a aprender a "sentir al entrevistado desde los primeros minutos, con el objeto de decidir qué técnica será la más adecuada para llevar la entrevista con éxito.

### 3.6.1.D. Individuo Embustero

-Maniático -Simulador -Mentiroso -Manipulador -Perezoso.

La técnica más adecuada para manejar al individuo Embustero es la de la confrontación, gracias a ella, el entrevistador podrá verificar si la información que se le está proporcionando es exacta o no. Esta técnica deberá aplicarse en un instante preciso en el que el entrevistador sospeche el engaño, por ejemplo, cuando la información le parezca exagerada, incongruente o contradictoria. Es imprescindible un alto grado de sensibilidad por parte del entrevistador para detectar el porqué de la conducta del individuo.

Ya que si desde el principio el entrevistador acepta mentiras, exageraciones u omisiones de hechos ciertos, la persona se sentirá confiada para continuar falseando sus respuestas hasta el extremo de quedar en evidencia en algo absurdo o que le sea imposible respaldar, lo cual el entrevistador debe evitar para no caer en una serie de disculpas que podrían llevar a más mentiras. Es por esto que es conveniente pedir aclaraciones francas desde el principio sobre puntos dudosos, que servirá para poner en estado de alerta al embustero, y le da la oportunidad de decidir si continúa con su juego o se vuelca a un plano más apegado a la realidad.

Esta actitud de engaño es muy común en candidatos para pues-

los de ventas o de relaciones públicas; con frecuencia detrás de esa actitud hay escondidos sentimientos de inferioridad, por lo que el entrevistador debe de ser cauteloso al hacer sus juicios con este tipo de personas.

Así pues, lo que resta decir respecto a la Entrevista de Selección es que el entrevistador debe estar siempre muy atento a las características de los entrevistados y tratar de profundizar en todos los aspectos para poder emitir una conclusión lo más abjetiva y acertada.

Ahora bien, retomando el Procedimiento de Selección, y con la Entrevista concluida, el paso a seguir era, como ya se dijo, elaborar el Reporte final, el cual concentraba los resultados de los exámenes aplicados, los que se cotejaban con los Requisitos del puesto a cubrir, por lo que la Conclusión se emitía de acuerdo a la siguiente clasificación:

**Muy Buen Candidato:** Se consideraba al candidato cuyos resultados en la evaluación demostraban que contaba con potencial para desarrollar sus habilidades ampliamente y cubría los requisitos de conocimientos y experiencia necesarios.

**Buen Candidato:** Se consideraba al aspirante cu-

yos resultados en la evaluación mostraban que tenían un potencial para desarrollar habilidades aceptables y cubría los conocimientos necesarios de acuerdo al Perfil del Puesto.

**Aceptable:**

Era cuando los resultados obtenidos arrojaban datos de que el candidato presentaba baja habilidad en su desempeño, pero era susceptible de mejorar a través de Capacitación u orientación al puesto.

**No Aceptable:**

Se consideraba al aspirante cuyos resultados en la evaluación demostraban que no reunía los requisitos mínimos que exigía el Perfil del Puesto.

Una vez elaborada la Conclusión por parte de la Sección de Selección de Personal, se enviaba el documento al área solicitante para que fueran entrevistados los candidatos.

Ahora bien, cuando el área solicitante lo aceptaba, inmediatamente se le comunicaba al nuevo trabajador que presentara

los documentos del siguiente cuadro:

**DOCUMENTOS PERSONALES SOLICITADOS**

DOCUMENTOS	DIRECTIVOS	OPERATIVOS CONFIANZA	AUX. DE BO- LETERO	CONTROLA- DORA EST.
* ACTA DE NACI- MIENTO	X	X	X	X
REGISTRO FE- DERAL DE CAŪ- SANTES	X	X	X	X
CONSTANCIA DE ESTUDIOS	X	X	X	X
CARTILLA DEL S.M.N. LIBERA- DA (HOMBRES)	X	X	X	X
AFILIACION AL I.M.S.S.	X	X	X	X
3 FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFAN- TIL	X	X	X	X
COMPROBANTE DE DOMICILIO	X	X	X	X
EVALUACION DE CONOCIMIENTOS Y PSICOLOGICA		X	X	X
EXAMEN MEDICO		X	X	X
EXAMEN DE NO GRAVIDEZ				X

Tabla III.- Muestra de los documentos que integran el expediente de los empleados de nuevo ingreso.

\* Los documentos se solicitaban en original y copia, los originales solo se solicitaban para ser cotejados y eran devueltos inmediatamente al interesado, integrandose al expediente las copias.

Respecto a los candidatos que eran rechazados en esta última fase del procedimiento, sus datos eran anexados a la "Bolsa de Trabajo", para retomarlos en subsecuentes ocasiones o eran remitidos a otras Bolsas de Trabajo Externas; no sin antes notificarles por qué no fueron aceptados.

Pero si desafortunadamente ninguno de los candidatos enviados al área solicitante era aceptado, se daba inicio al Procedimiento de Selección y Contratación desde la consulta de las diversas Fuentes de Reclutamiento.

### 3.7. CONTRATACION DE PERSONAL

Se denominaba así al momento en el que se formalizaba el ingreso del nuevo empleado y se iniciaba con la integración del expediente personal del empleado y con la firma de la documentación que lo identificara como integrante de la empresa.

#### MOVIMIENTO DE PERSONAL O NOMBRAMIENTO

El formato Movimiento de Personal (4) contenía datos personales del empleado y del Control de Plazas como; Nombre, R.F.C., Fecha de Ingreso, Area de Adscripción, Puesto, Duración del Nombramiento y la autorización de la contratación por parte de la Subdirección de Programas y Presupuestos, Director del Area de Adscripción y de la Dirección de Administración. Este documento era también firmado de conformidad por el nuevo em-

pleado.

#### SEGURO DE VIDA DE ASEGURADORA HIDALGO

En los formatos de Aseguradora Hidalgo, los interesados designaban a sus beneficiarios, para que en casos de siniestro del titular (muerte o accidente) éstos recibieran una determinada suma de dinero, la cual variaba de acuerdo al nivel estructural del empleado; se manejaban tres clasificaciones:

a) Seguro de Vida para Servidores Públicos.

Con este seguro se amparaba al Director General; Directores de Area y Subdirectores; cabe señalar que la "prima" del seguro de vida era diferente para estos puestos, siendo la más alta la del Director General.(formato 5)

b) Seguro de Vida para Mandos Medios.

Este formato (6) del Seguro de Vida, sólo se le proporcionaba a los empleados que fueran a ocupar los puestos de Jefe de Unidad Departamental y Secretario Particular del Director General, el monto de esta póliza era igual para ambos puestos, pero menor a la de los Servidores Públicos.

c) Seguro de Vida de Grupo.

Este documento (7) se le proporcionaba a todo el personal tanto operativo confianza como sindicalizado, el monto de la prima del Seguro era menor que las dos anteriores.

#### AVISO DE INGRESO ANTE EL I.M.S.S.

EL formato (8) se requisitaba con los datos personales del empleado, de la empresa, del puesto y sueldo, en este documento el empleado designaba a sus beneficiarios, para que así pudieran disfrutar del servicio médico de dicha institución.

#### AFILIACION SINDICAL

Este documento (9) solamente se le proporcionaba al personal que ocupara los puestos de Auxiliar de Boletero, Controladoras de Estacionamientos, Auxiliares de Intendencia y a los de Mantenimiento. El formato era firmado por el Delegado Sindical y de conformidad por el empleado.

#### TARJETA DE ASISTENCIA

Sólo se le proporcionaba al personal operativo confianza y al sindicalizado; en la Tarjeta de Asistencia (10 y 11) se anotaba el Nombre del empleado, Número de Expediente Personal, Area de Adscripción, Número de Quincena, mes y año que abarcaba.

Así mismo, se les informaba a las sanciones que por retardos y faltas no justificadas se hacían acreedores así como también de los incentivos que podían obtener con su puntualidad. Era requisito indispensable que firmara la tarjeta.

### CREDECIAL

La Sección de Selección también se encargaba de proporcionar este documento a todos los empleados. Debía contener una fotografía tamaño infantil, nombre del empleado, área de adscripción, la firma del Director de Administración y la del propio trabajador.

Con la integración del expediente personal del nuevo empleado se daba por concluido el Procedimiento de Selección y Contratación de Personal. No sin antes notificarle a la Sección de Nóminas la fecha de ingreso del trabajador, adscripción, puesto, nivel salarial y R.F.C.. Así mismo, estos datos eran anotados en la Plantilla de Personal.

Respecto al nuevo empleado de la empresa, se le impartía una breve plática de Bienvenida, la cual se consideraba como Inducción de Personal.

### 3.8 INDUCCION DE PERSONAL

Se denominaba así al proceso por el cual se trataba de faci-

litar la integración del nuevo empleado a la empresa, con la finalidad de apoyarlo para que se desarrollara en un ambiente agradable y propicio y así pudiera cumplir con sus funciones encomendadas.

Este proceso contempla dos fases: Inducción a la Empresa e Inducción al Puesto. Sin embargo, la Sección de Selección y Contratación sólo les proporcionaba información sobre sus Derechos y Obligaciones, Prestaciones, Duración del Nombres, Salario, Hora de Entrada y Salida de labores, así como también se les hablaba sobre las áreas que integraban la institución, sus actividades prioritarias y en particular sobre las funciones de su área de adscripción y del puesto para el cual fue contratado.

Además de lo anterior, se hacía un breve recorrido por las instalaciones, para mostrarle al nuevo empleado dónde estaban ubicadas físicamente las diversas áreas administrativas, los servicios y salidas de emergencia.

En cuanto a la Inducción al Puesto, era el área de adscripción la encargada, a través de su jefe inmediato, de informarle cuáles serían sus actividades, sus responsabilidades, su lugar físico y además, le proporcionaba su material de trabajo.

Específicamente, en el área de Estacionamientos, al personal contratado para ocupar el puesto de Aux. de Boletero se le

enviaba a un período de entrenamiento de cuatro días a un estacionamiento, donde se le mostraban las funciones que tenía que desarrollar, así como la manera en que debía de elaborar sus reportes diarios de trabajo.

Mientras que para las Controladoras de Estacionamiento en Vía Pública, la orientación que recibían era primero a través de una plática con su jefe inmediato, para luego acudir a un sector por cuatro días para conocer cómo debían desempeñarse.

Ahora bien, la Sección de Selección y Contratación de Personal volvía a tener contacto con los empleados de reciente ingreso a los 30 días (duración del período inicial de contratación); éste era por medio de su jefe inmediato, con la finalidad de saber si el comportamiento y desarrollo habían sido los esperados. Y dependiendo de su apreciación se decidía si continuaba trabajando para la empresa o se daba por terminada la relación laboral.

Si se concluía que el desempeño del trabajador era satisfactorio, se le daba a firmar nuevamente el formato de Movimiento de Personal por el tiempo que determinara el área de adscripción (1, 2, 3 meses o tiempo indefinido). Ante esta situación, al empleado se le consideraba para incluirlo en los Cursos de Capacitación y Desarrollo, de acuerdo a sus necesidades de actualización.

Pero si se daba por terminada la relación laboral, esto se hacía de su conocimiento al empleado, y se notificaba al mismo tiempo a la Sección de Nóminas de esta situación, para que realizara las afectaciones pertinentes e iniciara la elaboración del finiquito.

Así tenemos que otras de las actividades encomendadas a la Sección de Selección y Contratación era la de aplicar a todo el personal que dejaba de laborar en la empresa la Entrevista de Salida (formato 12) con la finalidad de conocer los motivos que originaron la separación. Con esta actividad se iniciaba el procedimiento de reclutar, evaluar, seleccionar y contratar a nuevos empleados.

### 3.9 ENTREVISTA DE SALIDA

Se aplicaba, como ya se dijo anteriormente, a todo aquel empleado que presentaba su renuncia, a fin de que expresara espontánea y libremente las causas que determinaban su egreso.

La Entrevista de Salida contenía preguntas que ofrecían datos sobre la vida del individuo dentro de la institución, con el objeto de conocer su desenvolvimiento, desde su ingreso hasta la fecha de la renuncia. Se le cuestionaba acerca de la imagen que tenía de la empresa, sobre las relaciones interpersonales de su grupo de trabajo y respecto a las condiciones de trabajo en general (Arias, G. 1975).

Los resultados de la aplicación de esta Entrevista serán analizados en otro apartado, ya que se consideran de suma importancia los datos arrojados.

### 3.10 ACTIVIDADES EXTRAORDINARIAS

#### 3.10.1 APOYO A LA SECCION DE CAPACITACION Y PRESTACIONES AL PERSONAL

Principalmente, la Sección de Selección apoyaba al área de Capacitación en el análisis de los datos obtenidos de la encuesta aplicada al personal, para detectar las Necesidades de Capacitación. Así como también se le informaba de las ligeras deficiencias que se habían observado en el personal de nuevo ingreso.

Toda vez que se obtenía la información de las Necesidades de Capacitación, se apoyaba a la Sección en la Elaboración, Planeación y Difusión del Programa Anual de Capacitación.

**Elaboración:** Cuando eran detectadas todas las necesidades de capacitación del personal, éstas eran analizadas para identificar los posibles cursos que coadyuvaran a la solución de dichas necesidades. En este paso, también se verificaba qué instituciones se podrían contactar para su apoyo en la im-

partición de los cursos; cabe mencionar que no se contaba con una partida presupuestal para el pago de instructores externos o internos; por lo que se recurría a instituciones públicas y al Departamento del Distrito Federal para solicitar los cursos o, en última instancia, los interesados eran enviados a otras dependencias que impartieran los cursos de interés.

**Planeación:** Dentro del Programa de Capacitación, se consideraba a todo el personal Directivo y personal operativo confianza y sindicalizado; Calendarización de los Cursos; Duración, Horario y si el curso sería impartido en las instalaciones de la empresa o se enviarían a los participantes a otras dependencias.

**Aplicación:** Cuando el Programa Anual de Capacitación y Desarrollo era autorizado por la Dirección de Administración, éste se presentaba ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para dar así cumplimiento a esta obligación y, por lo tanto, procedía a ser aplicado..

El apoyo que se le brindaba a la Sección de Capacitación era el de a) contactar con el instructor encargado de impartir el curso, confirmándole fecha, duración, número de participantes, nivel estructural y ubicación de la empresa.

Notificaba a los jefes inmediatos de los empleados que éstos asistirían al curso, y se les informaba el nombre del curso, objetivo general, fecha de inicio, duración y horario.

Preparaba el material didáctico, formando los Manuales, dependiendo del número de participantes.

Proporcionaba los formatos de evaluación del curso por parte de los participantes y coordinadores; también los de evaluación por parte del instructor para con los empleados y los coordinadores.

**Difusión:** Se le informaba a todo el personal de los cursos programados mes a mes, con la finalidad de contar con su asistencia.

### 3.10.2 PRESTACIONES AL PERSONAL

"Son aquellos elementos que en forma adicional al salario Nominal recibe el trabajador en metálico o en especie y que representa un ingreso o el ahorro de un gasto, que de otra manera él se hubiera visto realizar" (Arias, G. 1975).

De las prestaciones otorgadas al personal algunas eran apoyadas o pagadas totalmente por la empresa, mismas que a continuación serán descritas.

#### Vales de Despensa

Eran otorgados a todo el personal, dependiendo de su nivel estructural, siendo el más alto para los directivos y menores para los operativos confianza y sindicalizados. Estos vales podían ser canjeados por mercancía en tiendas comerciales.

#### Vales de Comedor

Solamente se les proporcionaba a los operativos confianza, que por sus actividades requerían trabajar en un horario corrido, es decir que debían regresar después del horario normal de salida (15.30 hrs.)

En esta prestación, la empresa otorgaba el 50% del valor total

del servicio de comedor y el I.V.A. (impuesto al Valor Agregado); mientras que el otro 59% lo cubría el empleado.

#### Préstamos Personales

Se le consideraba como una prestación, ya que el monto del préstamo no generaba intereses a pagar.

El otorgamiento de los préstamos personales constituía un anticipo a cuenta de salario. Los requisitos que se pedían era que fueran personal operativo confianza o sindicalizado y que por lo menos tuvieran más de 6 meses de antigüedad y así les correspondía un préstamo de 20 días de salario diario; 25 días a los empleados de 2 a 5 años; y para los que tuvieran más de 5 años de antigüedad les correspondía solicitar 40 días de su salario. El pago de estos préstamos se hacía descontándolo del salario en un lapso de 10 a 15 quincenas.

Las actividades en que se prestaba apoyo en esta prestación eran las de entregar a los solicitantes el formato "Préstamo Personal", en la orientación y, cuando fuera necesario, realizar los trámites correspondientes para que recibiera el trabajador su cheque del préstamo.

### 3.11. RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN 1989

A lo largo de 1989, se atendieron un total de 362 Presolicitudes de Empleo, de las cuales se aplicaron 287 evaluaciones psicológicas y de conocimientos a candidatos a ocupar diversos puestos. Se seleccionaron 227 aspirantes que habían cubierto los requisitos establecidos para cada vacante. Sin embargo, sólo se contrataron 181 personas del total de personas seleccionadas, distribuyéndose de la siguiente manera:

Controladora de Estac. Vía. Púb.	34
Auxiliar de Boletero	62
Auxiliar de Intendencia	8
Personal Técnico y de Apoyo	77
<b>T O T A L</b>	<b>181</b>

Con lo que se puede observar que para los niveles de personal operativo confianza y sindicalizado el 100% fue evaluado, seleccionado y contratado por la Sección de Selección y Contratación de Personal.

Cabe señalar que también ingresaron 24 empleados para ocupar puestos Directivos, pero como este personal era designado por el Director General, sólo se realizaron los trámites correspondientes a su Contratación e Integración de su expediente personal.

La Entrevista de Salida fue aplicada al 76.1% de las renunciaciones presentadas (169). No se logró entrevistar al total de personas que dejaban de laborar en la empresa. Ya que se trataba de empleados que habían sido contratados para cubrir incapacidades por maternidad o para cumplir un Contrato de Tiempo Determinado que representaba el 15.3% de las bajas; mientras que el otro 8.6% se refería al personal que ocupaba puestos directivos (Director General, Directores de Área y algunos Subdirectores) quienes presentaron su renuncia por cambio de administración.

El total de bajas de personal representó el 26% del Índice de Rotación; cifra muy por encima de la considerada como "aceptable" que va de un 5% a un 15% (Arias, G. 1975).

El Índice de Rotación detectado en el área sindicalizada para el puesto de Controladora de Estacionamientos en Vía Pub. fue de 17.3%; para el puesto de Auxiliar de Boletero, 30.5%; Recaudador, 14.5%; Cajero Encargado, 10.8%; mientras que para el puesto de Auxiliar de Mantenimiento, 15.7%.

Con los datos arriba anotados podemos observar que el puesto con mayor Índice de Rotación correspondió al de Auxiliar de Boletero (30.5%). Relacionando esto con los datos obtenidos a través de la Entrevista de Salida se detectó que el 36.5% renunciaba a su puesto por haber tenido Problemas con el Horario asignado, pues regularmente se les otorgaba el 2º o 3er

turno (de 15.00 hrs. a 23.00 hrs. y de 23.00 hrs. a 7.00 hrs. respectivamente); lo cual les representaba inconvenientes para trasladarse de su lugar de residencia a su fuente de trabajo o viceversa, debido a que encontraban ciertas deficiencias de transporte; además que el trabajador del 3er. turno estaba más expuesto a sufrir incidentes violentos como asaltos o trato con personas alcoholizadas que se negaban a pagar el importe del servicio de estacionamiento, ya que en algunos inmuebles no se contaba con el apoyo de personal de vigilancia.

Otros de los inconvenientes reportados por los entrevistados era que en ocasiones, al terminar su jornada laboral, no se presentaba a trabajar el encargado de cubrir el siguiente turno, por lo que debía permanecer en su puesto hasta el final de ese turno, representándole esto un desgaste físico y emocional, ya que después tenía que cubrir el turno para el cual fue designado oficialmente, con lo cual también se pudo detectar que en el área de estacionamientos en inmuebles existía un alto índice de ausentismo.

Así pues, el 30% de los entrevistados mencionaron que dejaban de laborar en la empresa por haber encontrado un Mejor Empleo que les ofrecía un horario más accesible y un ambiente laboral más seguro.

También se pudo observar que el 9.5% del puesto de Auxiliar

de Boletero renunciaba por que se le había detectado un faltante monetario en su reporte diario de actividades. El tiempo promedio que permanecían los empleados en este puesto era de 1 año once meses (70.6%).

Respecto al puesto de Controladora de Estac. en Vía Púb., el 4.8% reportó haber decidido dejar de prestar sus servicios en la empresa por haber tenido Problemas con su Supervisora, pues ésta les exigía una venta mínima de tarjetas dentro de su jornada de trabajo, pero al no contar con el apoyo de las autoridades correspondientes (Protección y Vialidad) los usuarios, al no recibir ninguna multa, no se veían obligados a comprar el servicio. La duración promedio en este empleo era de 2 años once meses (33.3%)

Los Recaudadores manifestaron renunciar por haber encontrado una mejor oportunidad laboral (17.3%), mientras que el 3.2% por cambio de residencia; el tiempo promedio de permanencia en el trabajo era de 3 años once meses (5.9%).

Las personas entrevistadas que habían desempeñado funciones de Mantenimiento (7.8%) reportaron haber encontrado otro empleo con mejor sueldo y mayores prestaciones; su estancia promedio en la empresa era de 1 año once meses (5.8%).

Los datos obtenidos de las entrevistas aplicadas al personal operativo confianza y del total de bajas mostrarón que el In-

dice de Rotación en esta área fue de 37.2%; donde el puesto de Auxiliar Administrativo representó el 77.7%; para puestos Secretariales 41.6% y del personal Técnico fue de 39.2%.

Los Auxiliares Administrativos entrevistados manifestaron renunciar por haber tenido Problemas Personales (8.6%), mientras que el 16.4% reportó haber encontrado una mejor oportunidad laboral. El tiempo promedio de duración en el empleo era de 1 año once meses (43.6%).

En los puestos Secretariales, los motivos por los que dejaban de laborar en la institución era que el 22.4% encontraba mejores oportunidades laborales y el 3.4% se retiraba por Problemas Personales. El tiempo que duraban prestando sus servicios en la empresa era en promedio de 1 año once meses (66.6%).

Así pues, también se detectó que entre los empleados del área operativa confianza, el personal que ocupaba puestos a nivel Técnico el 51.7% había decidido presentar su renuncia por haber encontrado una mejor oportunidad laboral, con mayor sueldo, prestaciones y con una gran perspectiva de ascenso.

El 6.9% de este personal reportó renunciar por haber tenido Problemas con su Jefe Inmediato, argumentando que en ocasiones eran intransigentes en su trato cotidiano, ya que querían menospreciarlos en las funciones que tenían encomendadas y no tenían tacto para señalarles sus errores.

El tiempo promedio que permanecían en el puesto como Técnicos era de 1 año once meses (63.2%).

Las pocas entrevistas que se lograron hacer al personal directivo a lo largo del año, reportaron que dejaban la empresa por haber encontrado una mejor oportunidad laboral que satisfacía sus perspectivas profesionales (42.8%). Y el 57.2% manifestó que presentaba su renuncia porque en ésta se había realizado un Cambio de Administración y, por lo tanto, no pertenecían al nuevo equipo de trabajo encargado del desarrollo de las actividades de la institución.

En las dos siguientes tablas se muestra un cuadro resumen de los Movimientos de Personal realizados en 1989, como Altas y Bajas de personal tanto directivo como confianza y sindicalizado. Así como también, los Motivos de Renuncia reportados a través de la Entrevista de Salida.

CONCENTRADO DE MOVIMIENTOS DE PERSONAL DURANTE 1989.

PUESTOS	MOVIMIENTOS		
	ALTAS	BAJAS	INDICE DE ROTACION
Controladora Est. Vía Páb.	34	18	17.3%
Auxiliar de Boletero	62	32	30.5%
Recaudador	---	18	14.5%
Cajero Encargado	---	7	10.8%
Mantenimiento	8	8	15.7%
Auxiliares Administrativos	10	7	77.7%
Secretarias	17	15	41.6%
Técnicos	50	45	39.2%
Directivos	24	19	45.2%
TOTAL	205	169	26%

Tabla IV. - Concentrado de Movimientos de Personal realizados durante 1989, mostrando que el puesto de Auxiliar de Boletero del área sindicalizada tuvo el más alto Índice de Rotación, mientras que en el área operativa confianza fue el de Auxiliar Administrativo.

MOTIVOS DE RENUNCIA REPORTADOS EN LA ENTREVISTA DE SALIDA

PUESTO	MOTIVOS								
	MEJOR EM- PLEO	PROBLEMAS PERSONALES	PROBLEMAS JEFE INM.	PROBLEMAS HORARIO	CAMBIO RE- SIDENCIA	FALTANTE MONETARIO	CAMBIO ADMO.	DURACION EMPLEO	PORCENTAJE
Controladora Estc.Via Púb.	---	4.8%	4.8%	---	3.2%	---	---	2 años once meses	33.3%
Auxiliar de Boletero	30%	---	---	36.5%	---	9.5%	---	1 año once meses	70.6%
Recaudador	17.3%	---	---	---	3.2%	---	---	3 años once meses	5.9%
Cajeros Encargados	---	---	---	---	---	---	---	3 años once meses	5.9%
Mantenimiento	7.8%	---	---	---	---	---	---	1 año once meses	5.8%
Auxiliar Administrativo	16.4%	8.6%	---	---	---	---	---	1 año once meses	43.6%
Secretarias	22.4%	3.4%	---	---	---	---	---	1 año once meses	66.6%
Técnicos	51.7%	---	6.9%	---	---	---	---	1 año once meses	63.2%
Directivos	42.8%	---	---	---	---	---	57.2%	3 años once meses	57.2%

Tabla V.- Se puede apreciar que el porcentaje más alto reportó dejar de laborar en la empresa, por haber encontrado una Mejor Oportunidad Laboral.

#### 4. EVALUACION CRITICA

Al ingresar a la empresa en 1984, las primeras funciones encomendadas fueron las de elaborar los formatos de: Requisición de Personal, Presolicitud de Empleo, Solicitud de Empleo y Movimiento de Personal, documentos que eran de suma importancia para el desarrollo de las actividades de Selección y Contratación de Personal.

Así mismo, también se me solicitó que integrará el material de Evaluación a candidatos para ocupar los puestos que más frecuentemente se requerían cubrir. Sin embargo, no se autorizó presupuesto para la adquisición de pruebas originales ni de un cronómetro. Ante esta situación, se contactó a responsables de Selección de otras dependencias para obtener copias de exámenes de Inteligencia y Personalidad, que fueran viables de ser aplicados a los aspirantes, mientras que las pruebas de conocimientos como Ortografía, Taquigrafía, Mecanografía y Archivo fueron elaborados internamente.

Estas limitaciones presupuestales se agudizaron aún más cuando en Agosto de 1985, el Ejecutivo Federal emitió la Política de Austeridad, con la que se restringía el gasto corriente de las dependencias públicas; en primera instancia con la desaparición de algunas empresas paraestatales, fusión de otras y con la reducción de las estructuras organizacionales, cancelación y congelamiento de plazas vacantes y eliminando el pa-

go de honorarios y horas extras. Pues en ese tiempo se pretendía afrontar la política económica externa, con la finalidad de obtener una ampliación de créditos en los bancos internacionales y así poderlos aplicar en el desarrollo interno de país.

En las empresas públicas, al no poder contratar personal, las funciones de Selección y Contratación se limitaron a llevar a cabo sólo aquellas que fueran estrictamente necesarias para la organización, pues estas mismas medidas continuaron aplicándose hasta 1988.

La política de Austeridad repercutió en la institución con la reducción de un 64.8% del total de plazas autorizadas en 1983. Sin embargo, esto no influyó en el cumplimiento de las metas, por lo que aún cuando desaparecieron Direcciones de Area, Subdirecciones, Jefaturas de Departamento y puestos operativos confianza y sindicalizados, las funciones fueron absorbidas por el personal activo, con lo que se trató de optimizar la utilización de los Recursos Humanos.

La reestructuración de la empresa afectó a la Sección de Selección con la cancelación de la plaza de Jefe de Departamento, la cual se encontraba vacante y además porque en ese tiempo las actividades de contratación de personal no eran prioritarias, por lo que se integró al departamento de

Administración de Personal, que también tenía a su cargo las Secciones de Capacitación y Prestaciones al Personal, Nóminas directivos y personal operativo confianza, Nóminas personal sindicalizado y Finiquitos.

Al incorporarse la Sección al Departamento de Administración de Personal y considerarse que sus funciones no eran relevantes, también se le reubicó físicamente, en un lugar que no tenía privacidad para aplicar las Entrevistas de Empleo y de Salida, aspecto de suma importancia, ya que no se podía profundizar en las mismas pues sus comentarios eran escuchados por los demás empleados que se encontraban localizados a una distancia no mayor a un metro, además de que los candidatos se distraían con las voces y el ir y venir del personal que transitaba continuamente.

Otras de las situaciones problemáticas detectadas en el inicio de las funciones de Selección, era la de que algunos directivos al tener una vacante de personal operativo confianza, ellos mismos contrataban al personal y sólo notificaban a la Sección su ingreso vía oficio, donde solicitaban se les considerara en la elaboración de la nómina para el pago de su salario. Pero en algunos casos, al cumplir el empleado un mes de su contratación, el mismo Director de Área solicitaba a la Dirección de Administración que lo reubicara en otra área ya que su desempeño laboral no había sido de su total satisfac-

ción. Motivo por el cual la Sección de Selección y Contratación con autorización de la propia Dirección de Administración elaboró los Lineamientos de Contratación, con los que se establecía que ninguna persona tanto de personal operativo confianza como sindicalizado, podía ingresar a laborar sin que haya sido evaluado previamente por la Sección y enviado a reconocimiento médico. Con lo que afortunadamente, en 1989, el personal operativo de ambas áreas fueron evaluados previamente.

Con lo que se puede observar que a pesar de las limitantes presupuestales para la adquisición de material de evaluación, de falta de apoyo en ocasiones del servicio de fotocopiado y del reconocimiento de la importancia del trabajo de Seleccionar personal, se debía continuar contratando personal, debido al alto índice de Rotación existente en los diversos puestos. Por lo que se optó por tratar de mejorar y optimizar la única herramienta disponible más económica ya que sólo repercutía en la utilización de Horas-Hombre, y era la Entrevista de Empleo. Para lo cual se localizó una oficina que se podía utilizar sólo después de la jornada normal de trabajo.

Esta alternativa puede ser retomada como una parte medular del Procedimiento de Selección ante las limitantes presupuestales, pero siempre y cuando se lleven a cabo todos los pasos que comprende la Entrevista y además se tomen en cuenta los diferentes tipos de individuos que se pueden presentar a so-

licitar empleo, ya que sus particulares características pueden influir en la decisión del entrevistador y alejarlo de la objetividad.

Ahora bien, respecto a la evaluación de los datos obtenidos a través de la Entrevista de Salida, se desprende que uno de los motivos por los cuales los empleados dejaban de prestar sus servicios a la empresa era que habían encontrado una mejor oportunidad laboral con mayor sueldo y prestaciones, así como también el tiempo promedio de permanencia en el trabajo era de 1 año once meses, pues con las políticas de reestrificación presupuestal no se podían incrementar los salarios continuamente, y algunos empleados laboraban un determinado tiempo para cumplir con el requisito de antigüedad que les exigían otras dependencias o la iniciativa privada. Esta situación era muy común para los puestos secretariales y técnicos, pues por ofrecer la institución sueldos muy por debajo del mercado de trabajo, se contrataba a estudiantes recién egresados de las carreras comerciales y profesionales y toda vez que cumplían por lo menos dos años de experiencia optaban por buscar otro empleo.

Además, el personal técnico, al no tener expectativas de un mayor ingreso económico o de un ascenso, no le resultaba atractivo continuar en la empresa pues, como ya se dijo, los puestos de estructura (Directivos y Mandos Medios) eran designados por el propio Director General.

Cabe hacer mención de que los incrementos salariales para el personal operativo confianza dependían de las decisiones de modificación por parte del Sector Central (Departamento del Distrito Federal). A diferencia del personal sindicalizado, quien anualmente tenía una revisión contractual, con la que podían obtener un aumento salarial y de prestaciones, además también se modificaba cuando se autorizaba un incremento a los Salarios Mínimos.

Respecto al personal directivo, en relación a sus percepciones, tenían un trato preferencial, pues se les otorgó una compensación adicional mensual y se les proporcionó un préstamo para la adquisición de un vehículo particular. El nivel salarial entre los Mandos Medios (Jefes de Unidad Departamental) y el nivel más próximo en este caso los Coordinadores de Técnicos Especializados (profesionales) representaba sólo la cuarta parte del salario. Por lo tanto, los sueldos del personal operativo confianza era muy bajo y además no tenía la posibilidad de un incremento periódico.

Sin embargo, un dato importante que se detectó del personal operativo confianza es que el 5.2% declaró que sí volvería a trabajar para la empresa, siempre y cuando se incrementaran los salarios, y el 96.6% manifestó que no había tenido problemas para desarrollar su trabajo con lo que se sentían satisfechos.

COMENTARIOS DE LOS EMPLEADOS

COMENTARIOS EMPLEADO	SINDICALIZADO		CONFIANZA		DIRECTIVOS	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Inducción Adecuada	85.7%	14.3%	87.9%	12.1%	71.4%	28.6%
Información Acerca de sus Derechos y Obligaciones	88.9%	11.1%	94.8%	5.2%	71.4%	28.6%
Orientación Respecto a como Realizar su Trabajo	88.9%	11.1%	94.8%	5.2%	100%	---
Problemas en la Realización de su Trabajo	6.3%	93.7%	3.4%	96.6%	100%	---
Problemas con su Jefe Inmediato	3.1%	96.9%	6.9%	93.1%	---	100%
Prestaría sus Servicios Nuevamente en la empresa?	33.3%	66.7%	5.2%	94.8%	---	100%

Tabla VI.- Muestra de los comentarios emitidos por los empleados en la Entrevista de Salida.

Ahora bien, los resultados arrojados por la Entrevista de Salida pueden relacionarse con el trabajo desarrollado por Humphrys, P. (1981), quien investigó la Teoría de la Satisfacción en el Trabajo en función de la discrepancia que existe entre lo que la persona desea de su empleo y lo que obtiene del mismo. Sugiere que para que los trabajadores mantengan una "salud mental positiva" tiene que ajustar sus expectativas hacia lo que en realidad les ofrece el empleo. Ya que si los empleados tienen oportunidades limitadas, y sus expectativas son ma-

yores, esta situación puede deteriorar su Auto-Estima y en general su desempeño laboral. Por lo que al percibir que no le son satisfechas sus necesidades, opte por buscar un mejor empleo donde sí se le reconozca su potencial y pueda obtener un ingreso económico que le haga más confortable su estilo de vida. Sin embargo, no todos los individuos desean hacerle frente a una nueva experiencia laboral, por lo que deciden permanecer bajo las mismas condiciones de trabajo, con lo que es muy probable que desarrollen conductas que les ayuden a encubrir su frustración. Este tipo de comportamiento es notado por el público que asiste a las dependencias gubernamentales para realizar algún trámite, y su comentario acerca del trabajo "burocrático" la mayor de las veces es despectivo o lo utilizan como sinónimo de lentitud que además reviste una serie de pasos engorrosos.

Por lo que es de suma importancia que los directivos de las instituciones públicas mantengan un continuo diálogo con su personal para tratar de detectar si están satisfechos con el trabajo que realizan y además se propiciaría que emitieran sus ideas con la finalidad de optimizar el servicio con sus propuestas para agilizar los trámites administrativos. Es importante señalar que en ocasiones el trabajo administrativo es muy repetitivo y puede ocasionar que el empleado considere que su trabajo no es necesario y en última instancia irrelevante.

Una forma con la que se podría combatir esta problemática es la de tomar en cuenta las características del Mando Democrático, a través del cual se han reportado resultados positivos en el desempeño laboral cuyos aspectos importantes son los siguientes:

- Otorgarles a los empleados promociones, incrementos salariales y recomendarlos para ocupar otros puestos en otras áreas de acuerdo a sus conocimientos y experiencia.
- Mantenerlos informados acerca de las diversas situaciones extraordinarias que se presenten en la organización.
- Tratarlos como seres humanos dispuestos a trabajar.
- Interesarse por cada uno de ellos y entender sus problemas.
- Ser realmente parte del grupo y tener sus mismos intereses.
- Tomar en cuenta sus ideas y, si proceden, ponerlas en práctica.
- Tenerles ciertas consideraciones respecto a sus nece-

sidades individuales.

Ahora bien, haciendo una evaluación de la práctica profesional desarrollada en la empresa paraestatal, como se dijo anteriormente, no se contaba con apoyo presupuestal para la adquisición de pruebas originales ni de un espacio físico con privacía para desarrollar las funciones de Selección y Contratación de Personal, pero es importante señalar que no solamente esta problemática era exclusiva de esta dependencia, sino que también de todos los responsables de estas actividades en diversos organismos del Sector Público, ya que a partir de 1987 se realizaron una serie de reuniones para exponer su experiencia laboral, de las que se determinó lo siguiente:

"La atención a los aspirantes de empleo, dentro de la Administración Pública, se daba en la mayoría de los casos de manera informal, ya que no se aplica un modelo legal-administrativo de Reclutamiento y Selección de Personal que permita unificar criterios generales."

Asimismo, se determinaron los factores involucrados en la mencionada problemática mismos que se agruparon de la siguiente manera:

Factor Recursos Humanos; se detectó qué:

-Faltaba personal capacitado en el área de Selección,

ya que en algunos casos los exámenes eran aplicados por profesionales ajenos a la psicología.

-Manejo inadecuado de los resultados de las evaluaciones.

-El proceso de Selección era visto como un sistema administrativo burocrático, que sólo se hacía para validar a la persona contratada y no para evaluar al aspirante a ocupar una plaza vacante.

-Falta de reconocimiento por parte de los directivos de la labor del psicólogo y del mismo procedimiento de Selección y Contratación.

#### Factor Recursos Materiales y Financieros

-Falta de mobiliario y de un espacio físico apropiado.

-Limitaciones presupuestales para la adquisición de material y técnicas de evaluación.

#### Factor Técnicas e Instrumentos

-Carencia del Catálogo de Puestos Institucional.

-Falta de actualización de exámenes de conocimientos y

psicológicos.

- Se carecía de criterios necesarios para una buena interpretación de las pruebas psicológicas.

#### Procedimientos

- Inexistencia de un procedimiento único de Selección.
- Falta de un sistema de coordinación para el intercambio de experiencias y de material de evaluación.

#### Normas

- Inexistencia de Normas de aplicación del procedimiento de Selección.

Ahora bien, para cada una de las anteriores deficiencias detectadas en cada factor se propusieron las siguientes estrategias de solución:

#### Factor Recursos Humanos

- Solicitar y participar en la elaboración de los programas de Capacitación, para incluir los cursos acordes a las necesidades reales del área de Selección.

- Elaborar y hacer que se respete el perfil del seleccionador.
- Homologar criterios y conceptos respecto al procedimiento de Selección y Contratación de Personal.

#### Factor Recursos Materiales y Financieros

- Elaborar un proyecto en donde se plasmen los objetivos, funciones y metas que se pretenden alcanzar; así como también los respectivos recursos humanos, materiales y financieros que se requieran para la consecución del objetivo final.
- Presentar a los directivos correspondientes el proyecto antes mencionado e invitarlos a visitar las instalaciones y mostrarles las condiciones bajo las que desarrolla sus actividades.

#### Técnicas e Instrumentos

- Con base en el Catálogo de Puestos del Gobierno Federal, elaborar en Catálogo de Puestos Institucional, debiendo contener este último los puestos específicos y más comunes a cada dependencia.
- Realizar una investigación de las pruebas utilizadas

por cada institución participante, para luego elaborar una batería piloto para cada puesto tipo y así estar en posibilidad de conocer la funcionalidad de la misma.

-Establecer la normalización de pruebas psicológicas y de conocimientos de acuerdo a la estructura ocupacional del Departamento del Distrito Federal y vigilar su periodicidad y rotación.

-Entablar contacto con grupos internos o externos para intercambiar material y experiencias con psicólogos o profesionales de otras disciplinas comunes al estudio del comportamiento laboral.

#### Procedimientos

-Elaborar el procedimiento y diagrama de flujo de las actividades de Selección de Personal, para establecerlo y adaptarlo de acuerdo a las necesidades de cada dependencia.

#### Normatividad

-Elaborar la normatividad correspondiente para el establecimiento del Procedimiento de Selección y Contratación de Personal y presentarla a la considera-

ción de las autoridades correspondientes.

Cuando se concluyeron las reuniones (1988), se logró integrar el Manual de Normatividad de Reclutamiento y Selección de Personal para las dependencias del Departamento del Distrito Federal. Sin embargo, no se integró el material de evaluación, ya que diversas instituciones cambiaron de administración y por consiguiente el grupo se desintegró. Pero fue una magnífica oportunidad para exponer conocimientos y experiencias tanto positivas como negativas.

Ahora bien, respecto a los beneficios que logré al poner en práctica algunas de las alternativas propuestas a lo largo de las reuniones fue en primer lugar que se aplicara la evaluación previa a todo el personal operativo confianza y sindicalizado que ingresó a laborar en la empresa. Al informar al Director de Administración del número de contrataciones que se requerían cubrir, se me asignó una oficina que contaba con una extensión telefónica, además de un lugar para que los aspirantes pudieran requisitar los formatos de Presolicitud de Empleo y Solicitud de Empleo; así como también un aula para aplicar los exámenes grupales.

Con lo anterior podemos concluir que para que se reconozca el trabajo del psicólogo primero hay que obtener resultados positivos. para con base en ellos poder solicitar apoyo y desarrollar más eficientemente las tareas asignadas.

## 5. CONCLUSIONES

Como se pudo observar a lo largo del presente reporte de trabajo, las funciones encomendadas al psicólogo industrial son múltiples y variadas, pero siempre relacionadas con el factor Recursos Humanos; de mi práctica profesional puedo concluir que las principales actividades del egresado de la carrera de Psicología son las siguientes:

### Evaluacion de Personal

En primera instancia, el psicólogo es quien evalúa al personal que desea ingresar a una empresa para cubrir una vacante determinada, es él quien selecciona a los candidatos que posean los conocimientos y habilidades requeridas y, por último, también se encarga de aplicar la Entrevista de Salida con la finalidad de detectar los factores que inducen a los individuos a tomar la decisión de egresar de la institución.

### Plantear Alternativas

El psicólogo, al conocer las potencialidades y deficiencias del personal contratado, puede proponerlo para que se le considere para ocupar nuevos puestos o se le incluya en los cursos de Capacitación. A fin de mantener un adecuado equilibrio entre las necesidades institucionales y las demandas de los empleados. Así mismo, con el análisis de los datos obtenidos

a través de la Entrevista de Salida puede mostrar un índice del ambiente laboral que prevalece en la organización, así como las inquietudes de los empleados; pues cuando los resultados obtenidos son representativos (alto índice de rotación), éstos pueden influir en el ánimo de los demás trabajadores que continúen prestando sus servicios a la institución, actitudes que se reflejen en una baja productividad o incluso en la no consecución de las metas esperadas. Pues como ya se dijo en su oportunidad, es muy importante que el personal se encuentre satisfecho con los resultados obtenidos a través de sus actividades y que además le permitan desarrollarse laboral y personalmente. Datos de suma importancia para la retroalimentación de las instituciones, quienes pueden optar por corregir los factores negativos, ya que el cambio de estas situaciones le repercutirían un ahorro de tiempo y recursos.

### Trabajo Interdisciplinario

Al detectar las necesidades del personal, y al plantear las alternativas de solución, el psicólogo debe comunicarse con otros especialistas para que de acuerdo a las posibilidades institucionales pueda satisfacer las demandas laborales en cuanto a incrementos salariales, promociones, implantación de nuevos procedimientos o la delegación de tareas y responsabilidades a los empleados a fin de motivarlos y aumentar la armonía en la organización y disminuir así el índice de rotación a un porcentaje aceptable.

Es importante que desde la formación académica se le inculque al estudiante la importancia de conocer otras aproximaciones teóricas afines a la psicología, y pueda así discriminar cuál es la percepción de la realidad que éstas tienen, para evitar choques y enfrentamientos que deterioren el trabajo de la ciencia psicológica.

### Reconocimiento del Trabajo del Psicólogo

Cómo se anotó en el apartado de la Evaluación Crítica, aún existen dependencias gubernamentales que sólo requieren los servicios del psicólogo para validar la contratación de un empleado, sin permitirle proponer a sus condidatos para ocupar la vacante, nulificando por lo tanto el Procedimiento de Selección, además de impedirle contar con un apoyo presupuestal para la adquisición de material de evaluación psicológica. Ante esta situación no es recomendable cruzarse de brazos y esperar, sino al contrario luchar para hacer del conocimiento de las autoridades correspondientes los resultados obtenidos y las deficiencias encontradas y más que nada proponer alternativas de solución, pues cuando no hay apoyo al trabajo del psicólogo, éste tiene que trabajar con los únicos recursos que cuenta y una herramienta de evaluación más económica es la Entrevista, con la que puede empezar a mostrar la importancia de su actividad, pero debe tener en cuenta que se requiere tiempo y dedicación.

### Actualización

Los continuos cambios que se dan en la economía, tecnología y en la ciencia, no deben pasar desapercibidos para el psicólogo, pues a diario se dictan variaciones a nivel mundial que afectan las relaciones comerciales y laborales y, por lo tanto, debe estar preparado para hacerles frente a través de la actualización de conocimientos y experiencias.

El poder exponer nuestra práctica profesional da pauta para mostrar a futuras generaciones que el área de trabajo es amplia y que la jornada es larga y lenta, pero que debemos mantener un alto compromiso con la carrera y con uno mismo para fincar las bases con las que se deje de considerar a la psicología como una ciencia joven y en vías de desarrollo.



SERVICIOS METROPOLITANOS S.A. de C.V.  
PRESOLICITUD DE EMPLEO

PUESTO SOLICITADO:

SUELDO DESEADO

## I DATOS PERSONALES

NOMBRE:

EDAD

DOMICILIO:

TEL:

EDO. CIVIL:

NACIONALIDAD:

SEXO

M

F

TIENE FAMILIARES EN LA EMPRESA

SI

NO

PESC

ENTAYORA

## II ESCOLARIDAD

PRIMARIA  
  SECUNDARIA  
  PREPARATORIA  
  PROFESIONAL  
  COMERCIO  
  OTROS

ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS:

ULTIMO AÑO DE ESTUDIOS:

NOMBRE DE LA PROFESION U OFICIO:

ESTUDIA ACTUALMENTE:

QUE

GRADO

## III EXPERIENCIA LABORAL

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
TIEMPO QUE PRESTO SUS SERVICIOS			
NOMBRE DE LA COMPAÑIA			
ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO			
SUELDO	INICIAL		
	FINAL		
FUNCION PRINCIPAL			

## IV CONOCIMIENTO GENERAL

PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE DOMINA

MAQUINAS DE OFICINA QUE SEPA MANEJAR

OTRAS EXPERIENCIAS DE TRABAJO:

LA PRESENTE PRE-SOLICITUD NO IMPLICA COMPROMISO ALGUNO POR PARTE DE SERVIMET HACIA EL SOLICITANTE EN CASO DE EXISTIR UNA VACANTE ADECUADA A SUS CARACTERISTICAS, SERVIMET SE COMUNICARA CON USTED

FECHA

FIRMA DEL SOLICITANTE



APENDICE (formato 1)  
**REQUISICION DE PERSONAL**  
 SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

FOLIO
FECHA DE ELABORACION
DIA/ MES /AÑO

AREA SOLICITANTE	
DIRECCION	SUBDIRECCION
DEPARTAMENTO	SECCION

PUESTO A OCUPAR			
MOTIVO DE LA VACANTE	RENUNCIA	TERMINACION DE CONTRATO	RESCISION DE CONTRATO
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TITULAR ANTERIOR			
DENOMINACION			
CARACTERISTICAS Y/O FUNCIONES A DESARROLLAR EN EL PUESTO			

REQUISITOS QUE DEBE REUNIR EL CANDIDATO						
SEXO	MASCULINO	FEMENINO	NO IMPORTA	EDAD AÑOS	ESTADO CIVIL	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DE	A	SOLTERO
						<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>
						<input type="checkbox"/>
ESCOLARIDAD	PRIMARIA	SECUNDARIA		CARRERA TECNICA	PREPARATORIA O EQUIVALENTE	PROFESIONAL
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESPECIFICAR DISCIPLINA						
EXPERIENCIA NECESARIA	<input type="checkbox"/>	_____ AÑOS	DESEABLE	<input type="checkbox"/>	_____ AÑOS	NO NECESARIA <input type="checkbox"/>
SI ES NECESARIA O DESEABLE EN QUE PUESTO Y/O AREA:						

DIRECTOR DEL AREA SOLICITANTE
FIRMA

RECIBO DEPTO. SELECCION Y CAP.
FIRMA

Vº Bº DIRECCION ADMINISTRATIVA
FIRMA



**SERVICIOS METROPOLITANOS**  
S. A. de C. V.

## SOLICITUD DE EMPLEO

PUESTO SOLICITADO:

SUELDO DESEADO:

### I DATOS PERSONALES

NOMBRE:

DOMICILIO:

COLONIA:

CODIGO POSTAL:

TEL. CASA:

TEL. OFICINA:

TEL. RECADO:

LUGAR DE NACIMIENTO:

FECHA DE NACIMIENTO:

NACIONALIDAD:

SEXO: M F

EDAD:

ESTADO CIVIL: CASADO  SOLTERO  DIVORCIADO  UNION LIBRE  VIUDO

REG. FED. DE CONTRIBUYENTES

No. AFILIACION I.M.S.S.:

No. DE CARTILLA:

No. DE CEDULA PROF:

### II DATOS FAMILIARES

VIVE

SI

NO

OCCUPACION

NOMBRE DEL PADRE:

NOMBRE DE LA MADRE:

NOMBRE DEL CONYUGE:

NUMERO DE HIJOS:

NOMBRE Y EDADES DE LOS HIJOS:

### III ESCOLARIDAD

GRADO	NOMBRE DE LA ESCUELA	CIUDAD Y ESTADO	FECHAS		AÑOS CURSADOS	CERTIFICADO DIPLOMA O TITULO
			DE	A		
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
COMERCIO O TECNICA						
PREPARATORIA						
PROFESIONAL						
POSGRADO O ESPECIALIDAD						
NOMBRE DE PROFESION, POSGRADO O ESPECIALIDAD:						
ESTUDIA ACTUALMENTE:		QUE:	ESCUELA:		GRADO:	
IDIOMA QUE DOMINA:						
MAQUINA DE OFICINA QUE SEPA MANEJAR:						

IV EXPERIENCIA DE TRABAJO (empiece por el ultimo o actual)

1- NOMBRE, DIRECCION Y TELEFONO DE LA EMPRESA  
 2- NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO

132

1- _____ _____ _____ _____	DURACION		PRINCIPALES FUNCIONES _____ _____ _____ _____ _____	MOTIVO SEPA- RACION _____ _____ _____ _____ _____
	DE	A		
	SUELDO			
2- _____ _____ _____ _____	INICIAL	FINAL	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____
	PUESTO			

1- _____ _____ _____ _____	DURACION		PRINCIPALES FUNCIONES _____ _____ _____ _____ _____	MOTIVO SEPA- RACION _____ _____ _____ _____ _____
	DE	A		
	SUELDO			
2- _____ _____ _____ _____	INICIAL	FINAL	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____
	PUESTO			

1- _____ _____ _____ _____	DURACION		PRINCIPALES FUNCIONES _____ _____ _____ _____ _____	MOTIVO SEPA- RACION _____ _____ _____ _____ _____
	DE	A		
	SUELDO			
2- _____ _____ _____ _____	INICIAL	FINAL	_____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____
	PUESTO			

CUALES	DONDE	DURACION

## V DATOS ECONOMICOS

NUMERO DE PERSONAS QUE HABITAN SU CASA:	
LA VIVIENDA QUE HABITA ES: PROPIA:	RENTADA:
TIENE INGRESOS ADICIONALES: FIJOS:	VARIABLES:
POR QUE CONCEPTO:	
CUANTAS PERSONAS DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED:	

## VI REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	OCUPACION	DIRECCION	TELEFONO

## VII DATOS GENERALES

TIENE PARIENTES TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA:	NOMBRES:
FUENTE DE CONTACTO O RECOMENDANTE:	
HA ESTADO O ESTA AFILIADO A ALGUN SINDICATO:	CUAL:
TUVO ALGUN NOMBRAMIENTO DENTRO DEL SINDICATO:	
PERTENECE ALGUN PARTIDO U ORGANIZACION POLITICA, RELIGIOSA O CULTURAL	
CUAL:	FECHA DE INGRESO
QUE ACTIVIDADES DESARROLLA DENTRO DEL PARTIDO U ORGANIZACION:	
ACEPTARIA SOMETERSE A UN EXAMEN MEDICO:	
ESTARIA DISPUESTO A TRABAJAR EN CUALQUIER TURNO:	
EN QUE FECHA PODRIA EMPEZAR A TRABAJAR:	
EN CASO DE ACCIDENTE, FAVOR DE AVISAR A:	
DIRECCION:	TEL:
EL HECHO DE LLENAR ESTA SOLICITUD, NO IMPLICA NINGUN COMPROMISO POR SERVIMET.	
_____	_____
FECHA	FIRMA DEL SOLICITANTE

**Falta página**

**N° 134**


**MOVIMIENTO DE PERSONAL**

FOLIO

FECHA

No.EMPL.

No. PLAZA

NOMBRE

R. F. C.

AFILIACION I.M.S.S.

FECHA DE  
INGRESO

TIPO DE MOVIMIENTO

ORIGEN DEL MOVIMIENTO

ALTA

CAMBIO DE  
PUESTO

BAJA

CAMBIO DE  
ASCRIPCION

PROMOCION

PRORROGA DE  
CONTRATO

OTROS \_\_\_\_\_

A PARTIR DEL

REGISTRA TARJETA

SI

NO

CONCEPTO

DE

A

DIRECCION

SUBDIRECCION

DEPARTAMENTO

NOMBRE DEL PUESTO

TIPO DE CONTRATO

SUELDO MENSUAL

COMPENSACION

DURACION DEL MOVIMIENTO

ACEPTACION  
EMPLEADOV. B.  
SUBDIRECCION DE  
RECURSOS HUMANOSCONFORMIDAD  
DIRECTOR DE  
AREAAUTORIZACION  
DIRECCION DE  
ADMINISTRACION

**REMITANOS  
ESTE CONSENTIMIENTO**
**Aseguradora Hidalgo S.A.**

 Institución nacional de seguros sobre la vida  
 AV. PRESIDENTE MASARIK N° 111 COL. POLANCO  
 C. P. 11570 DELEG. MIGUEL HIDALGO - MEXICO D. F.  
 DIRECC. CABL. AHISA - TELS. 203-13-11 399-40-11

NÚM. DE CERTIFICADO

REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES

 CONSENTIMIENTO PARA SER ASEGURADO  
 Y DESIGNACION DE BENEFICIARIOS

**ORIGINAL**

FAVOR DE LLENAR CLARAMENTE CON LETRA DE MOLDE

<b>POLIZA NUMERO</b>	<b>CONTRATANTE</b>
----------------------	--------------------

<b>APELLIDO PATERNO</b>	<b>APELLIDO MATERNO</b>	<b>NOMBRE(S)</b>	<b>SUMA ASEGURADA</b>
-------------------------	-------------------------	------------------	-----------------------

<b>PLAN DEL SEGURO</b>	<b>OCCUPACION</b>
------------------------	-------------------

<b>RELACION DE BENEFICIARIOS</b>	<b>PARENTESCO</b>
----------------------------------	-------------------

<b>ANOS DE SERVICIOS CONTRATADOS</b>	<b>SUMA ASEGURADA ADICIONAL</b>
--------------------------------------	---------------------------------

 EXPRESAMENTE OTORGO A **aseguradora hidalgo s.a.**  
 MI CONSENTIMIENTO PARA SER ASEGURADO EN LA POLIZA DE  
 SEGURO, EXPEDIDA POR DICHA COMPANIA A FAVOR DEL CONTRA-  
 TANTE ESPECIFICADO EN ESTE CONSENTIMIENTO.

FECHAS	NACIMIENTO			VIGENCIA			INGRESO DEL EMPLEO		
	DIA	MESES	ANO	DIA	MESES	ANO	DIA	MESES	ANO

A LAS 12:00 Hrs

 PARA TODOS LOS EFECTOS QUE PUEDA TENER ESTE CONSENTIMIENTO  
 HAGO CONSTAR QUE LAS DECLARACIONES CONTENIDAS EN EL MISMO  
 LAS HE HECHO PERSONALMENTE, SON VERIDICAS Y ESTAN COMPLETAS.

 EL CERTIFICADO CORRESPONDIENTE NO TENDRA VALIDEZ  
 ALGUNA SI NO ES REMITIDO ESTE ORIGINAL A LA CIUDAD  
 ASEGURADORA HIDALGO, S. A.

FIRMA DEL ASEGURADO

 HUELLA DIGITAL DEL  
 PULGAR DERECHO

TESTIGO

NOMBRE

DIRECCION

TESTIGO

NOMBRE

DIRECCION

 SI EL ASEGURADO NO SABE O NO PUEDE FIRMAR, ADEMAS DE IMPRIMIR SU  
 HUELLA DIGITAL, FIRMARAN A SU RUEGO OTRA PERSONA Y OTRO TESTIGO.

Lugar y fecha en que se firma este consentimiento

A DE

19

AVISOS ORIGINALES

# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

FORMA No. 2-A

## DEPARTAMENTO DE AFILIACION

AVISO DE INSCRIPCION DEL  
TRABAJADOR

1.- NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

2.- NUMERO DE AFILIACION DEL TRABAJADOR

3.- NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR

\_\_\_\_\_

APELLIDO PATERNO

\_\_\_\_\_

APELLIDO MATERNO

\_\_\_\_\_

NOMBRE(S)

4.- NOMBRE DEL PATRON O RAZON SOCIAL

5.- UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO

\_\_\_\_\_

CALLE No. COLONIA Z. P.

\_\_\_\_\_

MUNICIPIO

\_\_\_\_\_

ENTIDAD

6.- OCUPACION ESPECIFICA DEL TRABAJADOR

7.- FECHA DE INGRESO AL TRABAJO

\_\_\_\_\_

DIA

\_\_\_\_\_

MES

\_\_\_\_\_

AÑO

9.- SALARIO BASE DE COTIZACION

CUOTA DIARIA

\$ \_\_\_\_\_

SALARIO DIARIO INTEGRADO  
(En los terminos Art. 32 de la Ley)

\$ \_\_\_\_\_

GRUPO DE COTIZACION

NOTA: En los terminos del Artículo 32 de la Ley, el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, y los gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios, no se tomarán en cuenta, dada su naturaleza, los siguientes conceptos: a) Los instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropa y otros similares; b) El ahorro cuando se integre por un depósito de cantidad semanal o mensual igual del trabajador y de la empresa, y las cantidades otorgadas por el patron para fines sociales o sindicales; c) Las aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y las participaciones en las utilidades de las empresas; d) La alimentación y la habitación cuando no se proporcione gratuitamente al trabajador, así como las despesas; e) Los premios por asistencia; y f) Los pagos por tiempo extraordinario, salvo cuando este tipo de servicios este pactado en forma de tiempo fijo.

8.- FIRMA DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE

10.- FIRMA DEL TRABAJADOR

11.- FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL INSTITUTO

AVISO DE ALTA DE PERSONAL AL I. M. S. S.

## TARJETA DE ASISTENCIA PERSONAL OPERATIVO CONFIANZA

A C E P T O 00222

- 1) QUE ESTA TARJETA ES PROPIEDAD DE "SERVIMET" Y ES EL DOCUMENTO EN DONDE REGISTRO PERSONALMENTE MI ASISTENCIA, RESPONDIENDO DE TODA ALTERACION, VARIACION, ANADIDO, ENMENDADURA O BORRADA QUE APAREZCA EN LA TARJETA.
- 2) QUE ESTOY ENTERADO DE QUE CUALQUIERA DE ESAS CIRCUNSTANCIAS CONSTITUYE EL DELITO DE FALSIFICACION DE DOCUMENTO PREVISTO EN EL CODIGO PENAL.
- 3) QUE, EN CASO DE COMETER ESOS ACTOS, ME EXPONGO A LAS SANCIONES ADMINISTRATIVAS, LABORALES O PENALES, O CUALQUIER OTRA PREVISTA EN LEYES O REGLAMENTOS.

NOMBRE Y CLAVE

NOMBRE: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

QUINCENA \_\_\_\_\_ DEL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_

DEL MES DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_

D I A	MAÑANA		TARDE		EXTRA	
	ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

ERRORES Y FALTAS AL MARCAR ESTA TARJETA  
DEBEN COMUNICARSE INMEDIATAMENTE  
AL ENCARGADO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL INTERESADO

**TARJETA DE ASISTENCIA PARA PERSONAL DE ESTACIONAMIENTOS EN  
IMMUEBLES Y MANTENIMIENTO**

No. \_\_\_\_\_ Modelo T-6  
 Nombre \_\_\_\_\_  
 Quincena \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_  
 del mes de \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_\_

	ENTRADA	1/16
	SALIDA	
	ENTRADA	2/17
	SALIDA	
	ENTRADA	3/18
	SALIDA	
	ENTRADA	4/19
	SALIDA	
	ENTRADA	5/20
	SALIDA	
	ENTRADA	6/21
	SALIDA	
	ENTRADA	7/22
	SALIDA	
	ENTRADA	8/23
	SALIDA	
	ENTRADA	9/24
	SALIDA	



ACTUALMENTE HA ACEPTADO LA OFERTA DE OTRO EMPLEO

SI  NO

¿DONDE? \_\_\_\_\_

¿QUE VENTAJAS TIENE SOBRE EL EMPLEO ACTUAL?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿ CUANDO INGRESO A LA EMPRESA, CONSIDERA QUE EL PUESTO QUE OCUPU FUE  
 EL PUESTO ADECUADO A SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA?

SI  NO

¿POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

RECIBIO LA ADECUADA INDUCCION A LA EMPRESA

SI  NO

¿POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

SE LE INFORMO ACERCA DE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES

SI  NO

¿POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿COMO SE SENTIO RESPECTO AL AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿ QUE OPINA DE LAS POLITICAS INTERNAS DE LA INSTITUCION?

¿ SE LE ORIENTO RESPECTO A COMO REALIZAR SU TRABAJO?

SI  NO

¿ POR QUE? \_\_\_\_\_

¿ SE LE PRESENTARON PROBLEMAS PARA LA REALIZACION DE SU TRABAJO?

SI  NO

¿ POR QUE? \_\_\_\_\_

¿ TUVO DIFICULTADES CON SU JEFE?

SI  NO

¿ POR QUE? \_\_\_\_\_

¿ QUE CUALIDADES CONSIDERA MAS IMPORTANTES EN NUESTRA EMPRESA?

¿ CUALES SON LOS DEFECTOS QUE CONSIDERA MAS EVIDENTES DE LA EMPRESA?

¿ QUE SUGIERE PARA MODIFICAR LAS DEFICIENCIAS MENCIONADAS?

¿ COMO ES LA CAPACITACION DE LA EMPRESA?

BUENA

MALA

REGULAR

¿ POR QUE? \_\_\_\_\_

¿ LE GUSTARIA VOLVER A TRABAJAR EN LA EMPRESA?

SI

NO

¿ POR QUE? \_\_\_\_\_

¿ EN EL MISMO DEPARTAMENTO?

SI

NO

¿ POR QUE? \_\_\_\_\_

¿ TIENE ALGUNA SUGERENCIA QUE PUDIERA SER DE UTILIDAD PARA QUE EL --  
PERSONAL SE SIENTA INTERESADO O IDENTIFICADO CON LA EMPRESA? \_\_\_\_\_

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR.

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL ENTREVISTADO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL  
ENTREVISTADOR.



6. BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, I. y López, A. El proceso de la entrevista, conceptos y modelos. Ed. Limusa, México, 1988.
- Alpander, G. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Ed. Norma, Colombia, 1982.
- Arias, G. F. Administración de recursos humanos. Ed. Trillas, México, 1975.
- Arvey, R. y Campion, J. "The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research". En Personnel Psychology, marzo, 1985, Vol. 35, pp. 281-322.
- Blum, M. y Naylor, J. Psicología industrial. Ed. Trillas, México, 1968.
- Braunstein, N. y cols. Psicología, ideología y ciencia. Ed. Siglo XXI, México, 1984.
- Humphrys, P. "The Effect of Importance upon the Relation Between Perceived Job Attributes, Desired Job Attributes and Job Satisfaction". En Australian Journal of Psychology, febrero 1981, Vol. 33, No. 2, pp. 121-133.

- Jiménez, A. Análisis experimental de la conducta aplicada al escenario industrial. Ed. Trillas, México, 1976.
- Korman, A. Industrial and Organizational Psychology.  
Ed. Prentice Hall Inc., Englewood, Cliffs, N. J., 1971.
- Manual normativo del sistema de reclutamiento, selección e inducción para el Departamento del Distrito Federal.
- Manual de organización de la empresa Servicios Metropolitanos, S. A. de C. V.
- Obregón, J. Diccionario de derecho positivo mexicano.  
Ed. Obregón y Heredia, S. A. , México, 1982.
- Reglamento interno de trabajo de la empresa Servicios Metropolitanos, S. A. de C. V.
- Reyes P., A. El análisis de puestos. Ed. Limusa, México, 1978.
- Rodríguez V., J. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Ediciones Contables y Administrativos, S. A., México, 1989.
- Rosique, J. El quehacer del psicólogo del trabajo. (Tesis)  
U.N.A.M., 1983.

-Schein, E. Psicología de la organización. Ed. Prentice Hall International, España, 1972.

-Whittaker, J. Psicología. Ed. Interamericana, México, 1968.

\*-Machover, R. La figura humana. Sin dato bibliográfico.