



113
2ej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

IZTACALA

**FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN EL
AREA DE RECURSOS HUMANOS
DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

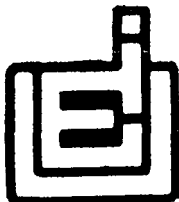
LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

GUILLERMINA THOMAS VELAZQUEZ

ASESOR:

LIC. ALBERTO ANGEL ALBARRAN ESPINAL



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO
1993**



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E

	<u>PAGINA</u>
RESUMEN DEL TRABAJO.	
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I.	11
LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL, ORGANIZACIONAL O DEL - TRABAJO Y EL PAPEL DEL PSICOLOGO DENTRO DE LAS - ORGANIZACIONES.	
CAPITULO II.	35
EL ANALISIS CONDUCTUAL APLICADO AL AMBITO LABORAL. ALGUNOS EJEMPLOS DESARROLLADOS POR EGRESADOS DE LA E.N.E.P.I.	
CAPITULO III.	90
REPORTE DE TRABAJO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.	
RESULTADOS Y CONCLUSIONES.	154
COMENTARIOS FINALES.	158
BIBLIOGRAFIA.	161
APENDICES Y ANEXOS.	166

RESUMEN DEL TRABAJO

El presente es un reporte de trabajo que tiene como objetivo el describir la función del psicólogo industrial en el área de recursos humanos tomando como base la experiencia laboral adquirida en el campo durante siete años en cuatro organizaciones diferentes que son: Instituto Mexicano de Comercio Exterior, institución pública encargada de la promoción y -- asesoría en materia de comercio exterior; Sanborn Hermanos - S.A., empresa comercial y de servicios; Asociados A. de Ingeniería Eléctrica y Servicios S.A., empresa dedicada a las - instalaciones eléctricas industriales, y Envases Universales S.A., empresa dedicada a la fabricación de envases de plásti co y de hoja de lata. Mostrando los instrumentos, formatos y manuales diseñados durante este tiempo.

El trabajo está integrado por tres capítulos a través de los cuales se define a la Psicología industrial, organizacional o del trabajo, así como la función que el psicólogo desempeña en el ámbito laboral. Asimismo, se describen algunos trabajos realizados por egresados de Iztacala, lo que demuestra -- que el egresado de la E.N.E.F.I. aplicando los conocimientos y habilidades adquiridos durante su formación tiene dentro de las organizaciones un campo extenso para desarrollarse. Además, se realizan algunos comentarios y sugerencias para - mejorar aquellos aspectos que afectan para que el psicólogo incurse en el ambiente laboral.

INTRODUCCION

La Psicología es una ciencia cuyo objeto de estudio es la conducta humana, constituyéndose así, como un campo de investigación científica que como tal está encaminada a la recopilación de datos para desarrollar conceptos explicativos de la conducta, basados en conclusiones netamente científicas - - (Blum y Naylor, 1977 y Dunnette y Kirchner, 1972).

Basándose en lo anterior, si consideramos que la Psicología estudia la conducta humana y ésta está presente en el medio ambiente laboral, encontramos la razón por la cual dentro de la Psicología una de las áreas de aplicación es la industria, surgiendo una de las áreas más jóvenes: la denominada Psicología industrial, organizacional o del trabajo.

Autores como Blum y Naylor (1977) y Howell (1979) plantean la dificultad que existe para precisar los inicios de la Psicología industrial, sin embargo señalan que la primera guerra mundial dió origen al movimiento de aplicación de pruebas, lo

que cambia la orientación hacia la aplicación del método de las diferencias individuales (mediante pruebas psicológicas) a los problemas de personal (principalmente selección y colocación).

En tanto la segunda guerra mundial estimuló más aún su crecimiento, ya que el entrenamiento obtuvo el interés central - junto con la selección y colocación. Asimismo, los psicólogos experimentales incursionan en el área al participar en - el diseño de sistemas de armamento, actividad que da pie al estudio de ambientes y equipos industriales de acuerdo a las capacidades y limitaciones de las personas que las operan, - surgiendo la Psicología de la ingeniería.

Las organizaciones son un campo de acción para los psicólogos y éstos como profesionistas se abocan al estudio del comportamiento organizacional, mismo que no es más que el estudio y - aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas interactúan dentro de las organizaciones, todo esto con el fin de conocer la conducta en situaciones de grupo y el grado en que éstas afectan al esfuerzo total o de la organización. Así pues, el psicólogo está interesado en crear - circunstancias óptimas para la utilización de los recursos - humanos en la industria y en los problemas enormemente comple

jos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo (Dunnette y Kirchner, 1972).

Las actividades a las que puede abocarse el psicólogo en las organizaciones son diversas y pueden resumirse en:

I) Reclutamiento y selección de personal.

El recurso humano dentro de una organización es el más importante, por lo que al existir una vacante dentro de ésta debemos elegir primeramente la fuente de reclutamiento adecuada y así reunir candidatos viables para ocuparla.

Existen dos, las fuentes internas (ascensos y transferencias) y las externas (bolsas de trabajo, centros de enseñanza, asociaciones especializadas, medios publicitarios, otras empresas, etc.).

En general, mediante el reclutamiento de personal acuden gran cantidad de personas a solicitar empleo. Es obvio que no todas pueden ser contratadas, ya que lo que se pretende es el encontrar a la persona idónea para cubrir el puesto vacante, por lo que se hace necesario el someter a los candidatos a un proceso de selec-

ción, mediante el cual se van desechando aquellos que no reúnan los requisitos del puesto.

Para llevar a cabo dicho proceso, se han utilizado varios instrumentos, que son básicamente los mismos en todas las organizaciones (Blum y Naylor, 1977; - - - Fleishman y Bass, 1976; Smith y Wakeley, 1977), dichos instrumentos son:

1. Solicitud de empleo.
2. Entrevista.
3. Pruebas psicológicas.
4. Pruebas de conocimiento.
5. Examen médico.

II) Adiestramiento y capacitación de personal.

Las áreas de selección y adiestramiento están entrelazadas intrínsecamente, ya que aún cuando el sistema de selección utilizado sea el adecuado, siempre será necesario el someter a los empleados de nuevo ingreso al adiestramiento para que éstos alcancen su máximo rendimiento, dándoles a conocer desde sus métodos y políticas hasta los detalles de ejecución (Schultz, 1985).

Dunnette y Kirchner (1972) opinan que para asegurar la ejecución eficiente en un trabajo se debe de enseñar y adiestrar a los empleados en las destrezas o conocimientos requeridos por el puesto, determinando las cosas - que necesitan aprenderse, fijando procedimientos para la enseñanza y diseñando e impartiendo programas de - capacitación.

Si bien las disposiciones legales acerca de las obligaciones existentes de proporcionar instrucción básica y técnica al personal que se encuentre laborando en ellas ha contribuido para el desarrollo de esta área, también el trabajo continuo ha permitido convencerlas de que - esta preparación les reditua beneficios que en buena - medida se reflejan en la disminución de sus costos de operación.

III) Calificación de méritos.

Una evaluación frecuente, ininterrumpida e imparcial - respecto al rendimiento de sus empleados es esencial - no sólo para el desarrollo de la organización, sino -- también para el de ellos mismos.

Es necesario saber quienes son los elementos más destacados, quienes requieren más adiestramiento y quienes no están contribuyendo a la productividad de la misma (Schultz, 1985).

Prácticamente lo que necesita el psicólogo es información acerca del desempeño en el trabajo ya sea que se ocupe de desarrollar técnicas para la selección o el entrenamiento de empleados, de mejorar el ambiente laboral, de desarrollar procedimientos de promoción o de cualquier otra cosa que le permita investigar y afrontar el problema que se le presente (Siegel y Lane, 1980).

IV) Motivación y satisfacción en el trabajo.

Siendo el recurso humano el elemento más importante dentro de una organización, mucha de la atención debe prestarse sobre su personal.

La motivación de los empleados, la satisfacción que les representa su pertenencia y el grado de participación activa en el trabajo son factores que afectan notoriamente a la eficiencia de la misma organización (Schultz, 1985).

La mayoría de los autores indican que para comprender mejor la salud organizacional se tienen que estudiar - tanto los principios básicos que gobiernan la motivación humana, como los factores que contribuyen al sentimiento de satisfacción individual en el trabajo.

Ordinariamente se da por supuesto que la satisfacción resulta directa o indirectamente de la habilidad de la organización para responder a las necesidades humanas. Igualmente, la productividad depende principalmente del grado en que los individuos son "motivados" por el trabajo (Howell, 1979).

V) Análisis del ambiente laboral.

Además del trabajo mismo, factores tales como la iluminación, el ruido, la temperatura, la ventilación, etc. que forman parte del ambiente físico en que se realiza el trabajo, contribuyen en buena manera a producir fatiga, irritabilidad, monotonía, etc. teniendo como resultado consecuencias negativas, tanto para la organización, como para el empleado, ya que incluso propician los accidentes de trabajo.

El estudio de estos factores y su interrelación con la conducta misma, son importantes pues los efectos que producen son inconvenientes dentro de las organizaciones y tienen por resultado una disminución de la producción y sensaciones subjetivas de tirantez y tensión (Siegel y Lane, 1980).

De hecho, el papel del psicólogo ha tenido gran ingerencia y aceptación dentro de las organizaciones, en específico para el egresado de la E.N.E.P.I. Éstas resultan una oportunidad para demostrar que las habilidades y conocimientos que adquirió a lo largo de su formación pueden aplicarse y redundar en un beneficio para la empresa y las personas que en ella laboran.

Finalizando, podríamos decir que el plan de estudios de la E.N.E.P.I. fue estructurado con el propósito de diseñar formas de entrenamiento en correspondencia con la situación misma del campo de trabajo en donde el estudiante se desarrollará profesionalmente, teniendo como marco de referencia el plano conductual, por considerarse que dicha postura se fundamenta en la investigación en ciencia básica y desarrolla un tipo de tecnología aplicada a la mayoría de los problemas de conducta humana y su relación con el medio.

Además, este plan de estudios está diseñado de manera tal que los conceptos teóricos se transfieran a escenarios naturales para que durante su formación y las prácticas que a lo largo de ésta se contemplan lleven al estudiante de un ambiente - institucional controlado y supervisado a una condición terminal en donde se ha desvanecido el control, siendo el objetivo terminal de todo este proceso el enseñar al estudiante a desprofesionalizar su práctica (Ribes, Fernández, Rueda, - Talento y López, 1980).

Así pues, el presente trabajo tiene como objetivo el describir el papel del psicólogo industrial en el área de recursos humanos tomando como base la experiencia laboral adquirida - en el campo durante siete años. Mostrando, a través del - - reporte de actividades que el egresado de la E.N.E.P.I., - - aplicando los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de su formación, tiene dentro de las organizaciones un campo extenso para desarrollarse.

El presente trabajo queda integrado de la siguiente forma:

En el capítulo I se define a la Psicología industrial, organizacional o del trabajo describiendo su inicio como rama de la Psicología y su evolución a lo largo de la historia. Así

mismo se define el papel que desempeña el psicólogo en el ámbito laboral, enumerándose las actividades que éste puede desempeñar dentro de las organizaciones.

En el capítulo II se describen algunos de los trabajos realizados por egresados de Iztacala, mismos que demuestran que el psicólogo particularmente el egresado de la E.N.E.P.I. ha incursionado exitosamente en el ámbito laboral.

El capítulo III es el destinado al reporte de trabajo, en él se describen las actividades realizadas a lo largo de siete años en el área de recursos humanos, en cuatro organizaciones diferentes. Adicionalmente a la descripción, se incluyen los instrumentos, formatos y manuales diseñados en la sección de apéndices y anexos.

Finalmente, se realizan las conclusiones y comentarios acerca del trabajo realizado, incluyendo algunas sugerencias para mejorar aquellos aspectos que afectan para que el psicólogo pueda insertarse en el ambiente laboral.

CAPITULO I

LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL, ORGANIZACIONAL O DEL TRABAJO Y EL
PAPEL DEL PSICOLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

La Psicología es una ciencia natural experimental cuyo objeto de estudio es el comportamiento de los organismos individuales. Como profesión se dirige principalmente a resolver problemas en que interviene como dimensión fundamental el comportamiento humano, ya sea a nivel individual o de pequeños grupos aún cuando los efectos de su acción se expanden a grupos más numerosos (Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López, 1980).

La Psicología ha venido afrontando una serie de cambios, que si bien han sido paulatinos, a la fecha es considerada como una ciencia es decir, está basada en principios del método científico (Ribes, et al, op. cit.), emplea el método experimental en condiciones controladas para la recopilación de da

tos, lo que la lleva a desarrollar conceptos explicativos de la conducta, basados en conclusiones netamente científicas - (Blum y Naylor, 1977 y Dunnette y Kirchner, 1972).

Dentro de la investigación de la Psicología una de las ramas más jóvenes es la denominada Psicología industrial o del trabajo, entendiéndose por ésta la aplicación o extensión de los principios y datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos y las relaciones funcionales con las operaciones de trabajo (Jiménez, 1976; Blum y Naylor, 1977; - - Schultz, 1985); en donde, los métodos aplicados se derivan - de los descubrimientos de las ciencias de la conducta, con - la única finalidad de mejorar el desarrollo de los recursos humanos y por ende contribuir a la eficacia de las organizaciones (Luthans y Kreitner, 1980).

Al respecto y dado que la industria ha sido definida como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios, tales como agencias de gobierno, fábricas, agencias de publicidad, bancos y empresas privadas - - (Dunnette y Kirchner, 1972), esta rama de la Psicología podría considerarse en términos generales como Psicología laboral, ya que el campo de la conducta del trabajo no se limita exclusivamente al ámbito industrial (Albarrán, 1982).

De esta manera, la Psicología industrial o del trabajo influye en casi todos los aspectos de la vida empresarial, repercutiendo en todo lo referente al mundo del trabajo (Schultz, 1985).

Blum y Naylor (1977) plantean que es demasiado difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina, sin embargo muy probablemente la Psicología industrial se inició - el 20 de diciembre de 1901 cuando el doctor Walter Scott, -- psicólogo de la Northwester University notificó la aplicación de los principios psicológicos en el campo de la publicidad. También mencionan que el primer psicólogo industrial fue - Hugo Musterberg quien en 1913 publicó su libro "Psicología - de la actividad industrial" y escribe cuidadosamente y a la defensiva sobre los intentos realizados para establecer un - campo aplicado a la Psicología como correspondientes necesarios del campo puro, su libro incluye temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta.

Autores como Howell (1979), Siegel (1980) y Schultz (1985) - afirman que en sus principios la Psicología industrial se concentró en los problemas de selección y colocación de personal (ésta fue una característica de la labor psicológica aplicada

al ejército durante la primera guerra mundial). Posteriormente fue fundada una corporación que tenía como objetivo el desarrollar y distribuir pruebas psicológicas y proporcionar servicios consultivos de diferentes tipos. Alrededor del año 1924 este enfoque había variado, se ponía mayor atención en la relación hombre-condiciones de trabajo (como iluminación y temperatura) y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de la fatiga y la monotonía, así también estudios donde se abordaron problemas complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y motivación.

Durante la segunda guerra mundial hubo la necesidad de proporcionar un asesoramiento más avanzado a los militares, causa que dió origen a la Psicología industrial tal como se conoce actualmente, se lograron avances metodológicos incluso hubo refinamiento de los procedimientos para la clasificación y valoración del desempeño de personal. Además, el ritmo acelerado de los cambios ocurridos durante la primera y segunda guerra mundial (básicamente tecnológicos) propiciaron la formulación de una nueva área de especialización dentro de la Psicología industrial: la de la Psicología de la ingeniería. Dicha área se dedica al diseño de ambientes y equipos industriales de acuerdo a las capacidades y limitaciones de las personas que las operan. En el período de la post-guerra se apreció un desarrollo continuo de la Psicología industrial -

en los campos antes mencionados. En realidad, la Psicología industrial es una disciplina aplicada que en la práctica utiliza los principios que sirven de fundamento al conocimiento del comportamiento humano obtenido de otras ramas del amplio campo de la Psicología, por ejemplo la Psicología clínica, - la Psicología experimental, la Psicología social y la Psicología educativa.

Así, el avance tecnológico y la creación de nuevas industrias fue determinante en el desarrollo de la Psicología industrial, pues a raíz de este fenómeno surgió la necesidad de analizar el comportamiento humano dentro de las empresas.

En las empresas comenzó a tenerse en consideración la eficiencia del empleado para elevar la producción, con lo que se contemplaba al ser humano como una máquina destinada a producir, sin embargo se observaban algunos grados de deficiencia en la situación industrial. Al respecto Taylor (citado en Howell, 1979) pionero en el campo de la Psicología industrial, llega a la conclusión que estas deficiencias representaban pérdidas, por lo que era necesario implantar tres principios básicos para mejorar el trabajo en la industria:

- 1) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo, considerando los instrumentos de medición.
- 2) Instrucción en los métodos más eficientes y los movimientos económicos que debían aplicarse al trabajo, y
- 3) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

De esta manera, la Psicología industrial está provista para hacer observaciones y conducir estudios acerca de los problemas y eventos que surgen del comportamiento del hombre en la industria. Las oportunidades para investigar al hombre y su forma de conducirse han sido aprovechadas por los psicólogos. En los últimos 40 años la aplicación de los métodos y principios psicológicos y las técnicas de personal relacionadas con la industria se han esparcido por todas partes en el ámbito laboral. El psicólogo dentro de éste trata de conocer cómo se manifiesta el comportamiento en situaciones laborales introduciendo el método científico como base para derivar las decisiones que impliquen y apoyen la conducta humana - - (Dunnette y Kirchner, 1972).

El psicólogo a través de los trabajos de laboratorio, ha des

cubierto como aprenden los hombres y bajo situaciones clínicas ha aprendido como sienten los hombres, como reaccionan a la frustración, etc. En el trabajo ha descubierto los principios básicos que cimientan una supervisión adecuada y tiene conocimientos sobre la conducta humana que puede aplicarse a la planificación, la manufacturación o la distribución; - - además trae beneficios económicos para el industrial. También puede hacer que las condiciones del empleado le sean más agradables, ya que ha descubierto muchas cosas sobre las necesidades del trabajador en su lucha constante para obtener una posición social, por el reconocimiento de su trabajo y otros elementos que lo llevan a la satisfacción laboral (Maier, - 1973).

Un psicólogo que se ocupa de la conducta en el ambiente laboral está interesado en la creación de circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos. Le atañen los problemas enormemente complejos de la productividad humana, de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano, de la motivación humana, de los aspectos de diferentes incentivos y - circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental, de la interacción entre necesidades y objetivos de la industria y de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus habilidades (Dunnette y Kirchner, 1972).

Fleishman y Bass (1976) mencionan que uno de los problemas - más difíciles a los que se enfrenta el psicólogo industrial es el desarrollo de métodos adecuados para medir la eficiencia en el trabajo. Dichas medidas son esenciales para muchas decisiones relativas al personal como son: ascensos, transferencias, evaluación de las necesidades de entrenamiento, determinación de los salarios y para muchas otras finalidades, como podrían ser la validación de las pruebas de empleo, - otros procedimientos de selección o bien para planear el futuro de los empleados en una organización.

A medida que la industria aceptó cada día más la contribución de los psicólogos, se consultó con más frecuencia al psicólogo industrial. Inicialmente, el campo se restringió al estudio de la conducta de los empleados, actualmente se ha ampliado hasta comprender estudios de gerentes y consumidores. Los primeros psicólogos industriales se limitaban a estudiar el - comportamiento dentro del marco laboral limitado, hoy en día el campo abarca consultas que dan por resultado el cambio de las estructuras organizacionales que comprenden dichos ambientes (Siegel y Lane, 1980). Razón por la cual, deben de enriquecer sus conocimientos para ampliar su visión y dar resultados en la organización (Tiffin y Mc. Cormick, 1981).

Las empresas sin importar el giro que tengan, si son chicas - o grandes, tienen la necesidad de marcar el destino que seguirán a través del establecimiento y cumplimiento de sus metas ya sea a corto, mediano o largo plazo. Al respecto, la intervención del psicólogo en la industria es de gran importancia, ya que en base a sus conocimientos logra intervenir en todos los niveles que conforman una organización. De esta manera, la mayor preocupación de los psicólogos que trabajan en la - industria es determinar la forma en que las actividades del personal de la organización contribuyen al logro de sus metas, para lo cual desarrollan criterios o medidas a través - de las cuales pueden alcanzarse las mismas y evaluarse el - avance de la organización hacia sus objetivos. Este es uno de los primeros pasos para contribuir con sus habilidades y estrategias en la solución de problemas, tanto de personal, como de relaciones humanas (Smith y Wakeley, 1977).

El término de Psicología industrial o del trabajo, evolucionó a Psicología organizacional. Al respecto Shein (1982) considera que esto obedece a que anteriormente la Psicología industrial estaba enfocada en el individuo y actualmente ésta - se centra en los sistemas y el desarrollo de las organizaciones incluyendo al individuo. Bajo dicho enfoque surgieron -- cambios encaminados a mejorar la vida del trabajador, con - la tendencia de darle un sentido más humano al trabajo, menos

rígido y jerárquico; considerándolo como parte integral y participativa dentro de la organización (Schultz, 1985).

Shein (1982) define a la organización como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de las funciones y el trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

Al respecto, Smith y Wakeley (1977) mencionan que el éxito de una organización depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas. Siendo estos problemas básicos y comunes en todas las organizaciones sin embargo, la necesidad más evidente de cualquier organización es el tener normas y costumbres que determinen como deben relacionarse los individuos.

Blum y Naylor (1977) plantean dos características esenciales de toda organización:

La estructura: Representación de la forma de la organización a través de un organigrama que establece jerarquización de responsabilidades, y

La finalidad: Referente a las metas de la organización.

Bass (1972) afirma que la Psicología organizacional es una de las muchas disciplinas científicas que se necesitan para llevar a cabo un estudio objetivo y completo del mundo del trabajo. Tiene múltiples conexiones con otras disciplinas, especialmente con la Economía, las ciencias físicas y diversas ciencias de la conducta, por ejemplo: se puede hacer uso en gran escala de las técnicas y conceptos de la Psicología social en el caso de estudiar la forma en que los trabajadores y la administración conciben el movimiento sindical. También la Psicología de la educación aporta principios de comunicación, instrucción y modificación. La Psicología clínica contribuye con conocimientos concernientes a la adaptación y reacción ante los cambios en la organización.

Howell (1979) considera que las organizaciones se forman y se administran de acuerdo a ciertos supuestos básicos previos acerca de las personas. Siendo la Psicología industrial y organizacional quien examina dichos supuestos a través de una

investigación científica y práctica. Su interés científico abarca desde los procesos del individuo hasta los procesos - de la organización, pasando por los procesos interpersonales. Sus preocupaciones prácticas incluyen desde las prácticas para contratar y los principios de administración hasta las - reacciones del consumidor.

Ahora bien, el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y - se aplica de un modo general a la conducta del personal en - toda clase de organizaciones. Los elementos claves en el -- comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona (Davis, 1983). Al respecto Robbins (1987), menciona que en el comportamiento organizacional se investiga la influencia que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficiencia de ellos; es decir, lo que la gente hace en las empresas y la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa.

Shein (1982) señala que la Psicología organizacional está in

timamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos, por lo cual la conducta de un individuo dentro de ésta debe analizarse desde el punto de vista social.

Asimismo, indica que el campo de la Psicología organizacional surge como producto de los estudios realizados sobre motivación, sistemas de incentivos, políticas de personal y relaciones intergrupales; en donde los psicólogos encuentran que para un miembro de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual reacciona, además de que el individuo se encuentra en constante interacción con varios grupos con los que mantiene patrones de cooperación y competencia. Por lo que mientras más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en las organizaciones, mayor número de pruebas encontraron de que una organización es un sistema social complejo que requiere se estudie como tal para comprender el comportamiento individual.

Kolb, Rubin y Mc. Intyre (1977) señalan que el momento en que un individuo se integra a una organización implícitamente hay un contrato psicológico; el cual, como otros, está vinculado a las expectativas de la organización respecto al individuo y la contribución de éste para satisfacerlas, así

como de las expectativas de ésta para satisfacerlas. Este - contrato difiere de los legales al determinar una relación - dinámica cambiante que se renegocia permanentemente y aunque dichas expectativas (de ambos) generalmente no son plantea-- das y especificadas de manera formal, si existe una influen-- cia mutua entre las expectativas del individuo y la organiza-- ción, y entre la contribución de una y otra parte.

Asimismo, mencionan que las organizaciones han crecido exi-- giendo habilidades claramente psicosociales para negociar, - logrando mejores resultados del debate al solucionar los con-- flictos y no sólo el manejo de conocimientos técnicos y admi-- nistrativos. Si por una parte la tecnología logra automati-- zar más las tareas, los estudiosos se preguntarán como lograr que cada persona pueda contribuir con más creatividad, inicia-- tiva y responsabilidad, factores que se relacionan con una ne-- cesidad de autorealización. Es en este momento cuando la - Psicología organizacional aparece como respuesta a las exigen-- cias de las organizaciones empresariales, planteando a los - psicólogos innumerables problemas relacionados con la conduc-- ta en uno o numerosos contextos grupales. Además, se pide - su apoyo para explicar como es que los negocios influyen en la definición y solución de problemas y en la toma de decisio-- nes, incluyendo los distintos tipos de liderazgo y su motiva-- ción a diversas conductas. Así pues, la administración de -

los negocios ha cobrado más valor en el mundo del trabajo junto con el reconocimiento de la repercusión del ambiente organizacional en el que se realiza el trabajo.

De este modo, los psicólogos modernos examinan la estructura o la atmósfera de diversos tipos de empresa, sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales - de carácter formal e informal que producen; todo ello lo hacen con el fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del empleado.

Schultz (1985) menciona que fue tanta la importancia de las - variables organizacionales que en 1970, la Asociación - - estadounidense de Psicología cambió su nombre por el de división de Psicología industrial y organizacional, con el obje--to de incorporar las nuevas tendencias. La designación de - Psicología industrial todavía puede utilizarse a condición - de que se admita que engloba a la Psicología organizacional.

Como se ha podido observar a lo largo de la breve reseña histórica, tenemos que pueden diferenciarse dos momentos dentro de la Psicología en este campo:

- I) El de la Psicología industrial, que aborda principalmente los problemas que se han denominado del personal, tales como: reclutamiento, selección, evaluación, etc.
- II) El de la Psicología organizacional, que se encarga de estudiar la repercusión que tienen en los empleados aquellos aspectos inherentes a las organizaciones, tales como: su estructura, política, atmósfera, patrones y estilos de comunicación (Schultz, 1985).

Al respecto Shein (1982) señala dos diferencias entre las actividades del psicólogo industrial y el organizacional.

1. El psicólogo organizacional maneja los problemas del personal como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organizacional.
2. El psicólogo organizacional empieza a abordar los problemas surgidos del reconocimiento de ciertas características sistemáticas de las organizaciones como producto del comportamiento de grupos, subsistemas y aún de toda la organización en respuesta a estímulos, tanto internos, como externos.

Conforme la Psicología se ha ido desarrollando, el trabajo profesional del psicólogo se ha ido multiplicando, generándose muchas especialidades y áreas de interés. Para obtener un panorama más amplio con lo que respecta a la Psicología industrial y organizacional, mencionaremos a continuación -- las posiciones de diversos autores en relación a las funciones que puede o debe desarrollar un psicólogo en las organizaciones.

Taft (1946) citado en Blum y Naylor (1977) incluye en las funciones del psicólogo industrial las siguientes:

- Análisis del trabajo.
- Estudios de movimientos y salarios.
- Selección de nuevos empleados.
- Transferencias, ascensos y despidos.
- Adiestramiento.
- Empleados problemáticos.
- Calificación de empleados.
- Higiene industrial.
- Moral industrial.
- Investigación.

Blum y Naylor (1977) citan el informe publicado en 1959 por *The Psychologist in Industry*, de la división 14, en el cual señalan que siete áreas principales constituyen el campo de la Psicología industrial:

- 1) La selección y las pruebas.
- 2) El desarrollo de gerentes.
- 3) El consejo personal.
- 4) La motivación de empleados.
- 5) La ingeniería humana.
- 6) La investigación de mercadotecnia.
- 7) La investigación de relaciones públicas.

Según Mc. Collom (1959) citado en Blum y Naylor (1977) las actividades en la industria a ser desarrolladas por los psicólogos se pueden agrupar en:

- Selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios.

- Desarrollo de personal: evaluación del desarrollo, mediación de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
- Ingeniería humana: diseño de equipos y productos.
- Estudio de la productividad: actividades relativas, tanto a la fatiga de los trabajadores, como a la iluminación y el ambiente general de trabajo.
- Otras: accidentes y seguridad, y relaciones laborales.

Mc. Kenney y Dunnette (1964) citados en Siegel y Lane (1980) señalan las siguientes:

- Consultas con la gerencia.
- Desarrollo del personal.
- Instrucción.
- Interpretación de pruebas.
- Validación de pruebas.
- Asesoramiento de personal.

- Planeación de la organización.
- Desarrollo de criterios.
- Investigación sobre políticas y prácticas del personal.
- Investigación y apreciación de actitudes.
- Administración de personal.
- Reclutamiento y empleo.
- Desarrollo y preparación de pruebas.
- Estudios y análisis de empleos.
- Administración de pruebas.
- Administración de sueldos y salarios.
- Ingeniería humana.
- Investigación de mercado y consumidores.
- Contratos colectivos.

Por otro lado, un estudio realizado en Estados Unidos en 1966 con aproximadamente treinta mil psicólogos reveló que tenían grandes diferencias en cuanto a sus campos de interés. Blum y Naylor (1977) nos ofrecen el siguiente cuadro comparativo.

General, Ingeniería y otras	6%
Social y de personalidad	8%
Consejo personal	11%
Industrial, del personal y mediciones	12%
Experimental, fisiología y evolutiva	13%
Educativa y escolar	13%
Clínica	37%

Del total de psicólogos, la mayoría estaban empleados en colegios y universidades (cerca del 35%) en dependencias federales, estatales y locales de todos los tipos excluyendo escuelas (cerca del 25%), en negocios de la industria (aproximadamente el 11%) y las organizaciones que carecen de lúcro - - (cerca del 10%). Sólo un porcentaje del 6% estaban autoempleados.

En tanto Whittaker (1971) señala que los psicólogos que se han especializado en el área industrial están dedicados a -- elaborar pruebas especiales para la selección de personal, a trabajar con problemas dedicados a la moral, a desarrollar -- programas de entrenamiento para la investigación del mercado

o del consumidor, a diseñar nuevo equipo de trabajo junto - con los ingenieros, etc. En sí, éstos pueden enfrentarse a cualquier problema en el que participan los factores humanos.

Dunnette y Kirchner (1972) mencionan que el psicólogo dentro de una institución tiene incidencia en las siguientes áreas:

- Capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal.
- Orientación de personal.
- Ingeniería psicológica.
- Motivación humana.
- Psicología de la organización.
- Comunicaciones industriales y relaciones sindicato patronales.
- Psicología del consumidor y encuestas de investigación.

Schultz (1985) menciona que el psicólogo industrial tiene - las siguientes funciones:

- Evaluación del rendimiento.
- Adiestramiento y desarrollo.
- Liderazgo.
- Motivación, satisfacción y participación activa en el trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Seguridad industrial.
- Estrés en el trabajo.
- Reclutamiento y selección de personal.

Todas las actividades que los autores mencionados anteriormente enumeran y clasifican, están comprendidas en ocho áreas principales:

1. Administración de personal.
2. Investigación y validación de pruebas psicométricas.
3. Asesoramiento de personal y trabajo directo con él.
4. Análisis de la organización.
5. Capacitación de personal.

6. Reclutamiento y selección de personal.
7. Relaciones obrero-patronales.
8. Seguridad industrial.

En algunas de las cuales, el psicólogo particularmente el -
egresado de la E.N.E.P.I. ha podido incursionar exitosamente
dentro de las organizaciones, tal como podemos verlo a tra-
vés de la descripción de algunos de los trabajos realizados
por egresados de Iztacala que se efectúa a continuación.

CAPITULO II

EL ANALISIS CONDUCTUAL APLICADO AL AMBITO LABORAL
ALGUNOS EJEMPLOS DESARROLLADOS POR EGRESADOS DE LA E.N.E.P.I.

Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López (1980) mencionan - que "El estudio de la Psicología abarca los conocimientos - de la ciencia básica respecto a la interacción del organismo y su medio (su comportamiento) y los aspectos técnicos - aplicativos dirigidos a la solución de problemas en situaciones primordialmente de naturaleza social. La Psicología comparte dos metodologías: la de las ciencias biológica experimental y de las ciencias sociales. La actividad genérica del psicólogo como profesional se encuentra en aquellas situaciones sociales en que el factor humano es determinante".

Asimismo, señalan que son tres las características que constituyen a la Psicología de Iztacala como modelo educativo:

- a) Consolidar en su curriculum la identidad científica y profesional del psicólogo.
- b) Vincular el entrenamiento con la acción profesional.
- c) Establecer el análisis propio del curriculum como el factor que garantiza su constante adecuación al profesional requerido.

El curriculum de entrenamiento de los estudiantes de Psicología de Iztacala, se estructuró en términos de tres factores simultáneos: enseñanza teórica-experimental-aplicada, servicio social continuo e investigación aplicada.

Así, se diseñó un sistema que permitió generar un conjunto de situaciones y objetivos definitorios de la actividad profesional del psicólogo. Para lo cual, se especificaron cuatro dimensiones básicas de análisis de la actividad profesional: a) los objetivos de la actividad, b) las áreas generales de actividad, c) las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve dicha actividad y d) el número de personas a las que afecta la actividad.

Los objetivos son: a) la rehabilitación, b) el desarrollo,

c) la detección, d) la investigación, e) la planeación y previsión.

Las áreas problema contemplan los siguientes sectores: -

a) salud pública, b) producción y consumo, c) instrucción y d) ecología y vivienda.

Las condiciones económicas en que se desenvuelve la actividad son: a) urbana desarrollada, b) urbana marginada, - c) rural desarrollada y d) rural marginada.

Las poblaciones a las que se dirige la acción profesional - son: a) individuos, b) grupos urbanos y c) grupos institucionales.

De la misma manera, los autores señalan que los objetivos - profesionales deben formularse como conductas terminales de una situación de enseñanza, las cuales deben abarcar dos aspectos: a) la especificación de las actividades a realizar y b) las situaciones de aprendizaje de dichas actividades. En cuanto a las actividades, deben ser definidas lo suficientemente específicas como para permitir esta vinculación, pe-

ro deben mantener un nivel de generalidad funcional que evi -
te la enumeración prolija de un sinnúmero de situaciones con-
cretas.

En términos generales, el plan de estudios de Iztacala, con-
templa un programa modular que constituye el sistema de cur-
sos tradicionales y el cual consta de tres módulos: a) mó-
dulo teórico, b) módulo experimental y c) módulo aplicado.

El módulo teórico tiene como objetivo general, proporcionar
al estudiante la información requerida como apoyo para los -
módulos experimental y aplicado.

El módulo experimental consiste de actividades de laboratorio
que van desde la simple observación de conducta animal hasta
situaciones verdaderamente complejas de episodios verbales y
sociales con humanos, secuenciados de manera que permite re-
lacionar la teoría con el laboratorio proporcionándole ade--
más, las herramientas cuantitativas y metodológicas requeri-
das para el diseño, representación e interpretación de situa-
ciones experimentales.

El módulo aplicado tiene como objetivo, extender los principios teóricos, las técnicas y procedimientos de laboratorio a condiciones naturales de trabajo; implicando con esto dos funciones: por un lado garantiza el adiestramiento práctico de los profesionales y por otro permite evaluar la funcionalidad y aprovechamiento de los módulos teórico y experimental.

Dichos objetivos terminales, surgen del contexto de la realidad nacional, que de acuerdo al Plan Nacional de Salud 1974, se desprenden dos áreas primordiales: a) la producción de bienes y satisfactores primarios y b) programas de salud pública, tanto a nivel preventivo, como institucional.

Sobresale el hecho de que en este estudio la planeación del psicólogo se enmarca en la formación, aprovechamiento y planeación de recursos humanos, así como en la prevención y rehabilitación de aspectos deficitarios de la población. De tal forma que se establece que los objetivos curriculares deben proveer dos grandes bloques formativos: uno, que el estudiante ejecute en las condiciones que define la práctica profesional cotidiana (módulo aplicado) y otro que dote de las destrezas metodológicas suficientes para el diseño y evaluación de nuevas técnicas.

Estos objetivos van dirigidos específicamente a la resolución de problemas dentro de las áreas clínica, social, educación especial y rehabilitación, educación y desarrollo, y aún cuando no se menciona directamente el área industrial - organizacional podemos considerar factible abordarla en el sector producción y consumo a través de la educación y desarrollo.

De esta manera, el curriculum hace hincapié en la enseñanza de diseños, métodos y técnicas aplicadas que permitan al estudiante no tan sólo dominar una tecnología aplicada como profesional, sino disponer de la metodología necesaria para crearla en la nueva situación a la que se verá expuesto una vez que haya egresado de la Universidad.

Así pues, el psicólogo dentro de una organización estará expuesto constantemente a situaciones en las que deberá intervenir para modificarlas de manera que este cambio realmente implique un desarrollo, campo en el que sin duda puede incursionar el psicólogo egresado de Iztacala aún cuando dentro de su formación no haya recibido una materia específica al respecto.

Si bien es cierto que a lo largo de la carrera de Psicología de la E.N.E.P.I. no existe una asignatura en la que se estudien los problemas de las organizaciones en las que el psicólogo tenga injerencia y las alternativas de solución, también lo es el hecho de que algunos egresados han realizado estudios en el campo laboral, aplicando los principios y habilidades adquiridos mediante las demás asignaturas y algunos otros han realizado investigaciones teóricas en base a una vasta revisión bibliográfica, mostrándonos las posibilidades de desarrollo del psicólogo dentro de las organizaciones. Algunos de estos casos los citamos a continuación; cabe hacer mención que para facilitar su revisión, éstos fueron agrupados de acuerdo al área de aplicación del trabajo.

Reclutamiento y selección de personal:

Villa (1991) reporta las actividades realizadas durante un año siete meses en el área de reclutamiento y selección, en una industria químico farmacéutica.

El proceso de reclutamiento daba inicio cuando se recibía una requisición de personal, y era de dos tipos: el interno, que se realizaba a través de promociones y el externo a través de escuelas, universidades, intercambio de cartera, agencias de

empleo, bolsas de trabajo, periódico e iniciativa propia.

En cuanto que el proceso de selección constaba de ocho pasos que eran los siguientes: 1) llenado de solicitud de empleo, 2) entrevista inicial, 3) aplicación de pruebas psicométricas y técnicas, 4) entrevista profunda, 5) investigación socioeconómica, 6) examen médico, 7) solicitud de documentos y 8) contratación.

Los resultados indican que de 277 vacantes reportadas inicialmente al departamento de reclutamiento y selección (se cancelaron 10 posteriormente), se contrataron a 192 personas, de las cuales 2 se dieron de baja y se promocionaron a 25 - - empleados. Se reclutaron a 2520 candidatos, 126 mensuales, 6 diarios. Mientras que el índice de rotación fue del 1.05%.

La autora concluye que el proceso de reclutamiento y selección de personal empleado, cumplió con el propósito fundamental de proveer de candidatos idóneos a la empresa, cubriendo las necesidades de la misma. De igual forma, contribuyó al bajo índice de rotación de personal, ya que se proporcionó personal capacitado y apto para desempeñar sus funciones.

Asimismo, sugiere que el proceso de reclutamiento y selección de toda empresa debe prever las necesidades y mantener una constante interrelación con los departamentos que integran el área de recursos humanos para lograr una anticipación oportuna ante las exigencias de recursos humanos por parte de las diferentes divisiones que conforman la empresa.

Robles (1991) efectuó una revisión bibliográfica del tema de reclutamiento, selección y contratación de personal para proporcionar una guía práctica que diera respuesta a las dudas de cómo el psicólogo particularmente el egresado de Iztacala puede participar dentro de ambientes laborales a pesar de no haber tenido en su formación académica profesional la materia de Psicología industrial.

Así, define al reclutamiento como la actividad mediante la cual se enlistan los candidatos que se consideran con posibilidades de ocupar una plaza vacante. Para hacerlo se utilizan básicamente las siguientes fuentes: escuelas, universidades, intercambio de cartera, medios masivos de comunicación, bolsas de trabajo e iniciativa propia.

Para llevar a cabo la tarea de selección, describe el método

tradicionalmente basado en la entrevista y en la aplicación - de pruebas psicométricas. Pero debido a las deficiencias encontradas, tales como la subjetividad, la falta de validez - y la confiabilidad sugiere la utilización de la selección -- por objetivos planteada por Grados (1988) y Jiménez (1976), en donde se evalúa la ejecución práctica del sujeto observando su capacidad y aptitud para llevar a cabo las tareas necesarias para cumplir con el objetivo terminal del puesto vacante.

Además, incluye un apartado que contempla la parte administrativa de la tarea de selección de personal: la contratación. Haciendo mención de los diferentes formatos que se pueden - utilizar a juicio de las políticas de la empresa, al mismo tiempo que señala la importancia de la utilización de éstos, contemplando lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo.

Murguía (1991) describe el esquema teórico del proceso de - reclutamiento y selección de personal para su aplicación en la industria.

El primer paso preparatorio que hay que dar, es familiarizar

se con los detalles de los puestos que se van a cubrir, para lo cual se deberá de efectuar un estudio sistemático de las obligaciones, requerimientos y destrezas de cada puesto - - (análisis de puestos). Ya que cuando en una organización no existe el análisis de puestos se dificulta la adecuación del hombre con su trabajo, en cambio cuando se realiza éste, la selección del personal es eficiente.

Inicialmente, es preciso contar con el número suficiente de candidatos a ocupar el puesto vacante, para lo cual es necesario atraerlos a través de los medios de reclutamiento - - apropiados. Una vez reunidos los candidatos da inicio el - proceso de selección a través del cual se deberá elegir a la persona adecuada para ocupar el puesto.

La autora menciona que las etapas más usuales de dicho proceso son las siguientes: 1) hoja de solicitud, 2) entrevistas, 3) pruebas psicométricas y/o prácticas, 4) investigación socioeconómica y 5) examen médico.

Así pues, una vez que se decide la aceptación del candidato da inicio el trámite de contratación, el cual estará regido por las políticas de la empresa y por las especificaciones -

legales.

Finalmente, la autora hace mención de las herramientas con las que el egresado de la E.N.E.P.I. cuenta para desempeñarse como psicólogo industrial (observación, metodología, habilidad de investigar, entre otras). Sin embargo, sugiere que se lleven a cabo medidas correctivas o renovaciones en los programas y contenidos académicos, con el fin de que la enseñanza impartida sea más acorde con la realidad existente en el campo laboral.

Madrid (1992) realiza un análisis teórico sobre los elementos que dan valor a la entrevista como instrumento de la selección de personal.

La entrevista de selección pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del comportamiento del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; su finalidad es el establecimiento de una vía de comunicación que corra en ambas direcciones, la empresa busca saber si el candidato reúne los requisitos y las categorías que requiere para un empleado, mientras que el solicitante busca la política de la compañía, sus

prácticas y tipos de trabajo disponibles.

La entrevista de selección consta de varios pasos, los que -
varían no sólo con la organización sino también con el nivel
del puesto que se ha de ocupar. Estos son: 1) entrevista
de preselección o inicial, 2) entrevista de selección o en
trevista formal y 3) entrevista final.

Cada entrevista tiene una manera diferente de ser efectuada
según los objetivos que persiga. Las entrevistas de selec-
ción se clasifican de acuerdo a los métodos que usen para -
la obtención de información, dicha clasificación es: - -
1) entrevista no dirigida, 2) entrevista profunda y - -
3) entrevista estandarizada.

Dentro de la entrevista, se han postulado divisiones llama-
das etapas, éstas son: a) apertura, b) rapport, c) desa
rollo, d) cima y e) cierre.

Así, para poder realizar la entrevista, se deben conocer los
siguientes aspectos: la descripción del puesto y las funcion
es que debe realizar la persona que se contratará.

Ya con la información previa, debe elaborarse una planeación de la entrevista, la cual se realiza a través de tres pasos esenciales: 1) planeación de objetivos, 2) estructuración y 3) selección del escenario y duración.

El entrevistador para cumplir con eficiencia su labor, debe ser un profesionalista con una preparación previa a la entrevista para poder obtener el mejor provecho posible a la situación, lo cual indudablemente contrarresta la subjetividad dando objetividad a su trabajo. Al respecto, la autora sugiere que el entrevistador tenga las siguientes características: a) ser imparcial en sus juicios y respetar las ideas del solicitante, b) tener habilidad para escuchar, - -
c) tener capacidad de retención, d) saber observar, - -
e) ser flexible, f) tener conocimiento pleno de sí mismo, g) eliminar fuentes de distracción, h) adaptarse a diversas ideologías, lenguajes, educación, y i) tener habilidad para lograr que el candidato se abra y se tranquilice.

Jiménez (1992) describe las actividades del psicólogo como entrevistador en el área de selección de personal.

Considerando a la entrevista como una herramienta usual en -

la selección de personal, el psicólogo es la persona idónea para actuar como entrevistador, ya que a través de su formación se convierte en un especialista en la conducta humana.

Inicialmente el entrevistador debe conocer los puestos que existen dentro del organigrama, ya que es el encargado de guiar y encausar la situación de la entrevista de manera que se cumplan las políticas de la empresa y se seleccione al mejor candidato, para lograrlo y convertirse en un entrevistador eficiente debe poseer las siguientes características: facilidad de palabra, experiencia, aptitudes, condiciones personales bien calificadas, nivel intelectual, independencia de criterios, sociabilidad, control emotivo, rasgos de personalidad, comprensión, espontaneidad, ecuanimidad, flexibilidad, capacidad para escuchar y autenticidad. Además, de someterse a: un autoconocimiento, una autoaceptación y una autoconfianza.

Hace mención además, que en ocasiones resulta útil y funcional el diseñar un manual de apoyo para el entrevistador que contenga el orden de tópicos a tocar durante la entrevista, así como algunas de las posibles preguntas a realizar.

Finalmente la autora señala una serie de errores comunes que comete el entrevistador durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona las alternativas para evitarlos. Estas son las siguientes: 1) el uso de la entrevista estandarizada, 2) elaboración de una lista de preguntas, 3) utilización de una secuencia lógica en las preguntas, 4) evitar --prejuicios y preferencias, 5) evitar las presiones de tiempo, 6) procurar un medio ambiente adecuado, 7) evitar las interrupciones, tanto del entrevistador, como de personas -ajenas y 8) procurar la cordialidad y amabilidad.

Manejo de contingencias:

Albarrán (1982) analiza la efectividad del uso del contrato de contingencias sobre las conductas perturbadoras de 34 trabajadores (arrojarse objetos, ingestión de bebidas alcohólicas y aseo del local) en un taller de reparaciones de máquinas barredoras dependientes del D.D.F.

El diseño utilizado fue LB-B-A-B- Seguimiento, utilizando como reforzadores la disponibilidad de tiempo libre para realizar actividades (no perturbadoras) tales como: lectura, deporte, jugar dominó o descansar, y como castigos: el pago de multas de acuerdo al tipo de falta cometida.

Se utilizó un registro de ocurrencia en el cual se anotaban -- las conductas perturbadoras cometidas por cada trabajador, -- dicho registro lo realizaban tres miembros del grupo previa-- mente entrenados para así obtener un 80% mínimo de confiabili-- dad.

La línea base (LB) tuvo una duración de ocho semanas a partir de la cual se propiciaron dos juntas para que el personal expusiera sus puntos de vista acerca de lo que sucedía y presentaran sus sugerencias de solución. En base a lo anterior, se propuso la elaboración de un contrato colectivo de contingencias mismo que una vez discutido fue aceptado y firmado de -- conformidad.

En la fase B entró en vigencia el contrato de contingencias -- y tuvo una duración de treinta y cuatro semanas inicialmente y cuatro semanas posteriormente. Asimismo, durante esta fase se registraron de forma anecdótica las conductas colaterales a las establecidas en el contrato.

En la fase A (fase de reversión), se dejó de aplicar el contrato, pero se siguió registrando las conductas, esta fase -- tuvo una duración de dos semanas.

El seguimiento tuvo una duración de dos semanas, después del cual se dio por terminado el registro mas no el contrato.

Los resultados alcanzados indican que se obtuvo un decremento de las conductas perturbadoras, así como un incremento en el aseo inmediatamente después del establecimiento del contrato de contingencias, aun cuando se encontraron fluctuaciones en las conductas blanco, el procedimiento utilizado fue efectivo y responsable del cambio. Además de que se produjeron comportamientos colaterales positivos, tales como el incremento en la cooperación del grupo en el trabajo y en la comunicación.

El autor concluye que la modificación de la conducta basada en los principios del análisis experimental de la conducta puede ser utilizada satisfactoriamente en el medio laboral, aun cuando es necesaria mayor evidencia empírica acerca del uso del contrato colectivo de contingencias para futuras aplicaciones de éste.

Círculos de calidad:

Sánchez y Trejò (1984) trataron de probar que el entrenamiento en círculos de calidad genera la participación en los miembros de un equipo de trabajo y está directamente relacio-

nado con la solución de problemas colectivos en situaciones productivas. Para lo cual utilizaron tres grupos: un grupo control formado por siete supervisores y dos grupos experimentales, uno formado por siete supervisores y otro por siete jefes de área.

Los pasos que conformaron el procedimiento de círculos de calidad fueron los siguientes: 1) analizar las causas problema, 2) evaluar las causas del problema, 3) analizar las posibles soluciones y 4) evaluar las posibles soluciones.

El diseño del estudio consistió de las siguientes fases:

1) Pre-evaluación.

Donde a través de cuestionarios se evaluaron las habilidades de los sujetos en la solución de problemas.

2) Estudio piloto.

Consistió en proporcionar entrenamiento teórico sobre círculos de calidad a ambos grupos experimentales.

3) Intervención.

Se llevó a cabo a partir del entrenamiento práctico, don

de los participantes aplicaron las técnicas de solución - de problemas en su área específica.

4) Post-evaluación.

5) Seguimiento.

Los autores mencionan que aun cuando no pudieron observar los efectos del entrenamiento y los índices de productivi- dad debido a diferentes factores externos, los resultados obtenidos muestran que hubo un incremento en las partici- paciones de los miembros del grupo a raíz del entrenamien- to teórico y práctico recibido.

Capacitación:

Chávez (1985) reporta su intervención en la elaboración de - instructivos laborales (documentos escritos que especifican en forma operacional y sistemática los pasos a seguir) den- tro de una empresa de la iniciativa privada (Teléfonos de - México) para la capacitación de las operadoras.

Su trabajo se dirigió a 10 profesoras de tráfico encargadas de capacitar a las operadoras, utilizando para la elabora- ción del plan de trabajo la extrapolación de la metodología curricular de Iztacala, puesto que no encontró material - que indicara la manera de elaborar instructivos. Los pasos

que incluyeron su plan de trabajo fueron:

- 1) Investigación de campo.
 - a) Investigación documental.
 - b) Observación de campo.
 - c) Investigación con otras áreas.
- 2) Estructuración del instructivo de cada procedimiento.
- 3) Evaluación del instructivo.
- 4) Aplicación.
- 5) Seguimiento.

La autora reporta que a través de la metodología utilizada, - se elaboraron y aprobaron 24 instructivos en el lapso de un año y medio. Considera además que la elaboración de dichos instructivos facilitó el trabajo multidisciplinario permitiendo la comunicación y la economía de tiempo para llegar a los acuerdos necesarios.

Asimismo, recomienda que los instructivos laborales sean revisados frecuentemente, ya que siempre deben estar de acuerdo -

al procedimiento y al equipo utilizado.

Arreguín y Zavala (1986) reportan su participación en el área de capacitación de una empresa del sector privado dedicada a la elaboración y la venta de grasas y aceites.

A partir de una detección de necesidades de capacitación que constaba de los siguientes pasos: 1) análisis de tareas, -
2) análisis de problemas, 3) análisis del comportamiento,
4) entrevista de salida, 5) entrevistas informales, - -
6) aplicación de un inventario de habilidades laborales, -
7) cuestionarios y 8) observación y autoanálisis.

Encontraron la necesidad de formar paraprofesionales, para lo cual seleccionaron a 20 personas que dominaban su área de trabajo y les impartieron un curso de formación de instructores para que éstos emplearan los procedimientos del análisis conductual aplicado en el proceso de enseñanza-aprendizaje y así conjuntamente con los paraprofesionales elaboraron los manuales de cursos, organizaron el contenido, determinaron las técnicas de enseñanza, especificaron los materiales de apoyo y diseñaron las formas de evaluación de siete cursos que fueron: microbiología, operación y funcionamiento de -

solventes, mecánica automotriz, administración de almacenes - y control de inventarios, electricidad, técnica de ventas, - ortografía y redacción; con lo cual capacitaron al 30% del -- personal de la empresa.

Las autoras concluyen que el proceso enseñanza-aprendizaje - puede facilitarse mediante la aplicación de técnicas de modi ficación de conducta tales como: sistematización de la ense ñanza, previsión de los objetivos de aprendizaje, participa ción activa del capacitado, análisis de tareas, discrimina ción, moldeamiento y modelamiento.

Así como aseguran que la formación de paraprofesionales den tro de la capacitación facilita el entrenamiento del perso nal, ya que por medio de ellos se logra capacitar a más per sonas en menor tiempo y dentro de su área de trabajo.

Musalem y Valdéz (1988) elaboraron para el sector salud - (S.S.A.), programas de capacitación cuyo objetivo fue el in crementar y desarrollar conocimientos y habilidades de los trabajadores a fin de que estuvieran en condiciones de reali zar sus actividades en forma eficiente y para que tuvieran - mayores oportunidades de progreso y satisfacción personal.

En la elaboración de dichos programas incluyeron los siguientes aspectos: a) redacción de objetivos, b) análisis del objetivo general, c) estructuración del contenido, d) selección de técnicas y materiales didácticos, e) instrumentación y evaluación, f) programación del evento.

Impartieron 12 cursos en el transcurso de un año, con una duración total de 219 horas, un total de 209 participantes, haciendo un total de 3707 horas hombre. En dichos cursos utilizaron técnicas tales como: expositiva, corrillos, preguntas y respuestas, dinámica vivencial, simposio, lectura comentada y dramatización, taller retroalimentación, discusión de grupos, demostrativa, mesa redonda, dinámica de grupo, película, dinámica de presentación e integración, interrogativa, tormenta de ideas, panel y debate.

Indican que debido a la naturaleza de los datos obtenidos (no controlaron variables) y a que no tuvieron oportunidad de incidir en la selección del personal que asistía al curso no presentan un análisis estadístico. Sin embargo, proporcionan una serie de alternativas para mejorar la capacitación en dicha institución.

Mencionan además que su reporte demuestra que en la capacitación se pueden aplicar los principios del aprendizaje tales como: motivación, reforzamiento, transferencia de aprendizaje, generalización y retroalimentación.

Finalmente señalan que uno de los principales problemas en relación a la capacitación de los trabajadores, es la evaluación de la eficiencia de la propia capacitación sugiriendo la formulación de programas de capacitación a través de un análisis detallado de las tareas del puesto a capacitar.

Pérez (1989) reporta las funciones y trabajos del psicólogo responsable del adiestramiento y la capacitación de una empresa comercial; en donde inicialmente elaboró y registró los planes y programas ante U.C.E.C.A., elaboró la descripción de algunos puestos y procedió a llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación que permitió determinar en detalle en qué áreas, puestos y tipos de habilidades o conocimientos resultaba necesario intervenir.

En dicha detección encontró que se manifestaban en la mayoría de los casos problemas por falta de conocimientos o aptitudes. Ante lo cual decidió trabajar sobre tres conceptos: - -

inducción, adiestramiento y capacitación.

En general, manejó diferentes técnicas de enseñanza tales como: dinámicas de grupo, trabajo en equipo, prácticas en situaciones simuladas, conferencias y exposiciones; utilizando material filmado, manuales y folletos.

Reporta la impartición de 1,833 cursos en el transcurso de cinco años seis meses, con una duración total de 79,901 horas hombre, con un total de 12,928 empleados participantes.

La autora concluye que a raíz de lo anterior, existió mayor reconocimiento hacia el centro de capacitación como departamento de apoyo y ayuda para las áreas operativas y productivas, aumentando el número de cursos que se habían impartido y promovido, e incrementándose el número de miembros en dicho centro.

Finalmente hace mención de los beneficios obtenidos a través de la capacitación y éstos fueron:

- a) Se favoreció el desempeño de los empleados, reduciéndose los errores, evitando así las pérdidas por malos manejos de la mercancía.
- b) Se favoreció al empleado, ya que le permitió adaptarse - al puesto, a sus actividades y a ascender de puesto.

Aguilar y Frías (1989) abordan el tema de la capacitación de personal, con el fin de contribuir a la formación del psicólogo como instructor en capacitación y adiestramiento, a través de una guía que aclara los elementos o funciones del mismo en esta área.

Definen a la capacitación como el proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a jóvenes y adultos cuyo objetivo es la preparación laboral en campos específicos dentro de la industria para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas.

El proceso de capacitación y adiestramiento está conformado por varias fases que son: a) detección de necesidades, b) redacción de objetivos, c) elaboración de planes y programas, d) ejecución de planes y programas (técnicas de en

señanza y materiales de apoyo) y e) evaluación del proceso.

En este proceso de enseñanza-aprendizaje juega un papel muy importante el agente capacitador, el cual dentro de la organización es el instructor, entendiéndose por éste aquella persona que transmite y comparte conocimientos y experiencias sobre el área de trabajo. Por lo que, es necesario que el instructor cuente con técnicas efectivas al dar instrucción. Debe saber conducir, controlar e instruir al grupo, saber elaborar planes y programas, emplear sistemas de evaluación de acuerdo a los objetivos de la organización.

Las principales funciones del psicólogo en el área de capacitación son las siguientes:

- 1) Detecta las necesidades de la empresa.
- 2) Redacta objetivos para cubrir necesidades.
- 3) Identifica y cuantifica cada una de las fuentes que pueden contribuir a los objetivos del programa.
- 4) Define a los factores que limitan el sistema.

- 5) Escoge las mejores alternativas a través de un cuidadoso análisis.
- 6) Busca diferentes alternativas para el cumplimiento de los objetivos.
- 7) Prueba de alternativa seleccionada.
- 8) Evalua el sistema experimental realizado.

Las autoras concluyen que el psicólogo en particular el egresado de Iztacala puede desarrollarse exitosamente en el área de capacitación, ya que a través de su formación académica - adquirió las habilidades y conocimientos suficientes para -- participar en las diferentes fases del proceso de capacitación.

Bernal y Terminel (1989) realizaron un estudio en una empresa de giro automotriz con los siguientes objetivos:

- 1) Establecer dentro de la empresa una infraestructura o alternativa conductual, que sirva como precedente en materia de capacitación y entrenamiento.

- 2) Elevar y maximizar los índices de productividad.
- 3) Decrementar el índice de desperdicio y las conductas in compatibles con el óptimo desempeño organizacional.
- 4) Garantizar un nivel óptimo verbal-oral de aprendizaje sobre manejo de la máquina "Shaver".

El método utilizado fue el siguiente:

Participantes:

17 operarios, 2 instructores independientes y un experto en el manejo de la máquina "Shaver".

Materiales y equipo:

Materiales gráficos y visuales.

Diseño:

Pre-test - Tratamiento - Post-test.

El tratamiento consistió en la implantación de un paquete de técnicas conductuales integrado por un cuadernillo de instrucción programada, presentación de un audiovisual y el empleo del modelamiento en vivo.

Procedimiento:

Fase 1: Identificación de eventos conductuales.

Fase 2: Análisis conductual.

Se seleccionaron cuatro conductas tipo, tales como conductas fueron: a) alimentar la máquina, b) inspeccionar el material, c) desatorar piezas y - d) conversar; una vez registradas se determinaron los eventos antecedentes y consecuentes a las conductas adecuadas o inadecuadas al desempeño laboral.

Fase 3: Pre-evaluación.

Fase 4: Intervención.

Esta consistió de las siguientes etapas:

- a) Entrega de cuadernillo de instrucción programada a trabajadores.
- b) Examen oral a trabajadores sobre instrucción programada.
- c) Uso de técnicas de modelamiento simbólico - (proyección de un audiovisual).

- d) Aplicación del modelamiento en vivo (un modelo en el área de trabajo).

Fase 5: Evaluación final.

Los resultados alcanzados indican que el empleo de técnicas conductuales produjeron resultados altamente positivos en términos de aprendizaje para la mayor parte de los sujetos, siendo el bajo nivel cultural y académico de ellos lo que impidió básicamente para que los objetivos se alcanzaran a un 100%.

Cachón (1990) realizó una revisión bibliográfica de los métodos para transmitir una metodología y modificar la conducta laboral a un paraprofesional, destacando los contenidos y la importancia en tipo que se le asigna a cada tema, así como - las técnicas utilizadas.

Las actividades que el psicólogo debe desarrollar dentro del área de capacitación son las siguientes:

- 1) Detección de problemas en cuanto a deficiencias o inexistencias de repertorios conductuales.
- 2) Desarrollo de programas de instrucción o modificación de conducta necesarios.

- 3) La superación de deficiencias en repertorios conductuales.
- 4) La investigación para evaluar los factores que determinan el comportamiento, los diferentes instrumentos de medición, las condiciones para implementar otra tecnología, y las aportaciones de otras disciplinas al campo de la Psicología.
- 5) La planeación y prevención relacionadas con el diseño de ambientes y con la difusión de la tecnología entrenando ayudantes y paraprofesionales.

De esta manera, la formación de paraprofesionales es una de las funciones del psicólogo en el área de capacitación, puesto que ofrece las siguientes ventajas:

- 1) La empresa no requerirá de instructores externos.
- 2) Se utiliza la potencialidad de conocimientos del personal.
- 3) Se evita el rechazo y el enfrentamiento que en ocasiones se presenta hacia el personal ajeno a la empresa.
- 4) Incrementa conocimientos y habilidades.

- 5) Mejora el nivel económico de los trabajadores al conside
rárseles mano de obra calificada.
- 6) Permite al psicólogo abarcar un rango más amplio de acti
vidades.

Para poder ser un instructor eficiente, es indispensable la posesión de habilidades y conocimientos útiles en términos - de comunicación y de didáctica, así como también lo relacionado con la dirección de grupos y el desarrollo de programas.

de manera general, se puede decir que un proceso de capacitación debe contener como mínimo las siguientes etapas: - -
a) determinación de necesidades de capacitación, b) señala
miento de objetivos, c) señalamiento de métodos e instrucción, d) evaluación y e) seguimiento.

Finalmente la autora concluye que la formación de paraprofesionales es de gran importancia para el desarrollo del país, pues incrementa la productividad del mismo. Además, que beneficia al psicólogo quien puede orientarse al diseño y eva
luación del proceso de capacitación y al paraprofesional que tiene los conocimientos específicos de su área, pero desarrolla las habilidades para poderlos transmitir de tal manera - que pueda modificar la conducta de sus compañeros de trabajo

en favor de la calidad del trabajo.

Arellano, Avila y Hernández (1990) elaboraron y aplicaron un programa de capacitación en una sociedad cooperativa.

El proceso de capacitación contempla ciertas etapas que deben desarrollarse consecutiva y completamente para lograr el éxito en la materia, siendo la primera etapa la detección de necesidades de capacitación, la que adquiere vital importancia, ya que a partir de ésta se planearán, organizarán y ejecutarán los cursos, que al final deberán ser evaluados en cuanto a su efectividad y tomando como marco de referencia o parámetro de comparación el grado en que tales necesidades reportadas en un principio fueron cubiertas al final del plan de capacitación.

En este caso la detección de necesidades consistió en las siguientes etapas: 1) presentación, 2) visita a la planta y 3) entrevista a los jefes de departamento.

En resumen, la etapa de detección de necesidades en la cooperativa, resalto como problemas básicos el desconocimiento so

bre cooperativismo por parte de los trabajadores, inadecuadas relaciones interpersonales y falta de motivación, por lo que elaboraron un paquete de capacitación conformado por tres cursos que fueron teórico-prácticos o vivenciales para facilitar su comprensión, éstos fueron: a) cooperativismo, b) la motivación y el trabajo y c) relaciones humanas.

Se impartieron a 45 socios, con un diseño cuasiexperimental estructurado de la siguiente manera: $O_1 \times O_2$, donde O_1 es el pre-test, la X la aplicación del curso y O_2 es el post-test.

Los resultados indican que la capacitación recibida fue aprovechada y aceptada. Observándose que durante la aplicación del programa se presentó un incremento en la participación de las actividades realizadas en las sesiones manifestándose un aumento en la puntualidad y asistencia. Además que permanecían más tiempo del asignado para las sesiones tratando y/o discutiendo sobre el tema visto, mostrando iniciativa en sus comentarios o críticos de cualquier índole sobre los temas tratados en las sesiones.

Macías (1991) analiza el papel del psicólogo en la aplicación

de programas de capacitación.

El área de la capacitación ha sido estudiada por diversos autores y es abordada por los principios del aprendizaje, siendo éstos los únicos fundamentos teóricos que existen en esta área, ya que validan y explican su proceso de asimilación en los individuos. El aprendizaje ha sido definido como el cambio en una conducta que da como resultado una variación en - el medio ambiente.

Muchas de las empresas se enfrentan a diversos problemas que afectan la producción. Estos problemas se deben generalmente a deficiencias de conocimientos, habilidades intelectuales, - destrezas manuales o actitudes personales; para detectarlos, es necesario efectuar una detección de necesidades de capacitación y adiestramiento e identificar el personal a capaci-tar para el puesto y/o promoción.

Una vez efectuada la detección, se deben formular los planes y programas de capacitación para instruir a los trabajadores. La elaboración de los planes y programas no deben ser considerados como un trámite administrativo que ayuda a cumplir - con la ley, sino que su diseño y operación deben estar enfo-

cados a estructurar y organizar todas las actividades de - -
enseñanza-aprendizaje, con el fin de cubrir las necesidades -
de capacitación y adiestramiento de los trabajadores y de la
empresa.

Para estar en posibilidades de establecer la capacitación y
el adiestramiento de los trabajadores, se requiere de perso
nal idóneo para efectuarla eficientemente, siendo necesario
que éste posea las siguientes habilidades.

- 1) Conocimiento del trabajo, procesos, equipo, maquinaria, -
instalaciones, herramientas y materiales relacionados - -
con la producción.
- 2) Conocimiento de sus responsabilidades, así como las polí
ticas de la empresa.
- 3) Habilidad para instruir.
- 4) Habilidad para dirigir.
- 5) Habilidad para mejorar los métodos de trabajo.
- 6) Habilidad para elegir las técnicas de enseñanza más -

adecuadas.

Finalmente la autora señala que es indispensable efectuar - una evaluación de los cursos de capacitación impartidos, pues de esa manera se determina el alcance de los objetivos progra mados mediante una valoración cuantitativa y cualitativa.

Hernández (1991) elaboró una investigación bibliográfica con el fin de proporcionar al estudiante de Psicología de la - E.N.E.P.I. un panorama del proceso global de capacitación en el que puede intervenir.

De hecho, el proceso de capacitación es de gran importancia en cualquier ámbito laboral. En la industria, el objetivo de la capacitación consiste en crear o modificar determinadas - cualidades, actitudes y/o capacidades en los empleados, para obtener de ellos un rendimiento óptimo en sus labores. Con ello se lograrán cubrir, tanto los objetivos de la empresa, como los de sus colaboradores.

La detección de necesidades de capacitación es la parte medu lar y básica del proceso de capacitación que permite conocer

acertadamente cuáles son las necesidades existentes a fin de establecer, tanto los objetivos específicos, como las acciones y cursos que se incluirán en los planes y programas.

Para determinarlas existen diversas fuentes y éstas son: -

1) análisis, descripción y evaluación de puestos, 2) calificación de méritos y evaluación del nivel de desempeño, -
3) correos, 4) artículos y libros, 5) estudio de casos, 6) quejas, 7) planes, 8) políticas de la empresa, 9) informes y registros, 10) solicitudes, 11) rumores y 12) su gerencias.

Para obtener los datos relevantes a la investigación, es indispensable utilizar la técnica o método adecuado; éstas son:

a) entrevista, b) cuestionario, c) evaluaciones y pruebas, d) inventario de recursos humanos, e) datos estadísticos - y f) información y opiniones de consultores externos.

Por otro lado para realizar la determinación de necesidades de capacitación, es posible recurrir a otro tipo de estrategias que son los métodos: 1) método de análisis, 2) evaluación del trabajo, 3) reunión creativa, 4) tarjetas, - -
5) comités, 6) lista de confrontación, 7) comparación, -
8) conferencias, 9) consultores, 10) consejo personal - -

y 11) problemas en la "charola de entrada".

Al determinar las necesidades de capacitación es factible establecer los objetivos y directrices que han de guiar el proceso de capacitación, y una vez establecidos es posible elegir los métodos, éstos pueden ser: programas de inducción, capacitación al puesto, reuniones de trabajo, rotación de puestos, cursos en el aula, paquetes didácticos, programa de lectura y cursos por correspondencia.

Además, es necesario tomar en cuenta las técnicas disponibles para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estas técnicas son: conferencia, congreso, corrillos, dramatizaciones, ejercicio de charola de entrada, enseñanza programada, entrevista colectiva, estudio de casos, juego de negocios, lectura comentada, mesa redonda, panel, phillips 66, - seminario, simposio, técnica demostrativa y técnica expositiva.

Finalmente la autora menciona que antes de dar inicio al proceso de capacitación debe proveerse también de los medios - o equipo auxiliar para la realización del trabajo, el sitio o aula donde se impartirán los cursos, la selección de ins-

tructores, la evaluación y seguimiento del proceso de selección; lo cual debe de especificarse por escrito en los planes y programas.

Archila y Quintero (1992) reportan los resultados cualitativos y cuantitativos que se obtuvieron de la aplicación de un programa de capacitación en el área de sistemas de cómputo, durante un período de un año dos meses, en la empresa denominada Servicios de Administración Racional, S.A.

Para llevar a cabo el plan de capacitación establecieron tres etapas:

- 1) Detección de necesidades y determinación de cursos.
 - Cuestionarios y entrevistas al personal usuario de - computadoras de la empresa.
 - Entrevistas a gerentes en base a los resultados obtenidos en cuestionarios.
 - Programación de cursos por bloques.

- 2) Formación de instructores internos.
 - Selección de instructores.
 - Preparación de instructores.

3) Estructuración de cursos.

- Planteamiento de objetivos, temas y actividades.
- Elaboración de material didáctico.
- Determinación de la evaluación.
- Evaluación y conclusiones.

Estructuraron 7 cursos que fueron impartidos a 76 empleados a través de 11 instructores formados; en total las horas - hombre fueron 1170.

Los resultados alcanzados demuestran que a través de los cursos impartidos se aumentó el nivel de manejo promedio del personal en los paquetes de cómputo, con lo que se cumplieron los objetivos del programa.

Las autoras concluyen que una de las grandes limitaciones de la capacitación es la falta de apoyo por parte de los directivos, ya que a pesar de los resultados positivos que se obtuvieron, no les otorgaron mayores recursos para optimizar el aprendizaje y favorecer el desarrollo organizacional.

Motivación:

Rivera (1991) describe el papel del psicólogo en la motivación del personal, específicamente en el diseño de tareas.

Aun cuando la motivación ha sido uno de los temas que se han promovido más y se han planteado diversas formas para motivar al personal, se destaca aquélla que está relacionada con el trabajo mismo, dado que en él se invierten más de la tercera parte de las horas de vigilia y representa una de las actividades fundamentales en la vida de los seres humanos.

En el trabajo mismo se encuentran motivadores intrínsecos tales como: la posibilidad de entablar relaciones interpersonales, el obtener un status dentro de la sociedad, el reconocimiento, el desarrollo personal y profesional.

En especial la motivación ha cobrado gran interés para las organizaciones, particularmente a través del diseño de tareas en el que el psicólogo cubre una función central, dado que es él el especialista en el comportamiento y los resultados que se obtienen están en función del elemento humano.

Específicamente el diseño de tareas aporta las siguientes -

ventajas:

- 1) Logra que el empleado perciba que su trabajo es una función indispensable dentro de la organización que además le permite desarrollarse profesionalmente.
- 2) Permite la participación del personal en la elaboración de la propuesta sobre la mejor manera de realizar su tarea.
- 3) Da dirección al desempeño al tener claro el objetivo de su trabajo.
- 4) Fomenta las relaciones de trabajo a través de la integración de grupos de trabajo.

Lara (1992) analiza los factores que influyen en la insatisfacción del trabajador y la repercusión de ésta en el individuo y en la organización.

Empieza por plantear la definición del término satisfacción -- como el conjunto de sentimientos y actitudes positivas que -- el empleado experimenta en relación al puesto que desempeña -- al reconocimiento, al logro, responsabilidad, ascenso y relaciones con los compañeros de una organización. Mientras que

la insatisfacción como el conjunto de sentimientos o respuestas afectivas desfavorables o negativas que hacen que el individuo experimente dolor. Como puede observarse los dos términos son diferentes y no opuestos, pues tanto la satisfacción, como la insatisfacción son provocados por factores diferentes.

En el caso de la satisfacción los factores son intrínsecos al trabajo (logro, ascenso, crecimiento, responsabilidad, etc.) y se les denomina motivadores.

Mientras que los evitadores de la insatisfacción son extrínsecos al trabajo (supervisión, política de la empresa, dirección de personal, etc.) y se les denomina higiénicos.

Tanto la satisfacción, como la insatisfacción responden a características particulares del sujeto (edad, sexo, nivel ocupacional, nivel de estrés) y de la empresa (dirección de personal, tamaño y clima de la organización, comunicación, y recompensas). Se ha notado que la falta de cualquiera en el trabajo es uno de los síntomas más claros del deterioro de las condiciones de una organización, además de afectar al individuo dentro de su trabajo y fuera de él.

La detección o evaluación constante de la satisfacción en el empleo a través de encuestas y entrevistas es una de las actividades más importantes del psicólogo dentro de las empresas, por medio de dicha actividad se informa a la gerencia de la situación actual del empleado y de la empresa, permitiendo tomar decisiones fundamentales para prevenir rotación, ausentismo, robos, accidentes y resolver problemas con los empleados (estrés, hastío, fatiga y monotonía).

Dichas decisiones son: elaboración de programas motivacionales, proporcionar un clima organizacional agradable, seleccionar adecuadamente a los empleados con funciones de supervisión, elaboración de programas de capacitación, mantener comunicación ascendente y descendente constante, proporcionar orientación permanente al empleado, implementar programas de planeación de vida y carrera.

Desarrollo organizacional:

Flores (1990) a través de su trabajo ofrece una visión panorámica general acerca de las organizaciones, de su evolución a lo largo de la historia, de las situaciones que en ella se pueden llegar a enfrentar, de los procesos que se pueden modificar a través del desarrollo organizacional.

La autora define a la organización como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objetivo común y explícito - mediante la división de funciones y del trabajo a través de - una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

Afirma que en las organizaciones sin duda, el psicólogo industrial desempeña un papel importante en el diagnóstico, - - mismo que permite visualizar los problemas que enfrenta, sus limitaciones, sus recursos, los objetivos a lograr y su cultura organizacional; con el fin de elegir las estrategias y las técnicas de cambio idóneas que solucionen los distintos problemas de equilibrio que afectan a la organización y se proyecten los esfuerzos en conjunto hacia el logro de resultados, mediante el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y tecnológicos; logrando así la productividad deseada y la satisfacción de las personas que integran la organización.

Asimismo, a través de los resultados de una encuesta realizada en una bolsa de trabajo la autora afirma que los psicólogos tienen en el reclutamiento, la selección, la capacitación, el desarrollo y la administración de personal áreas de oportunidad para desempeñar sus funciones.

Finalmente la autora sugiere que se propicie un acercamiento entre empresas y la Universidad, que permita lograr un desarrollo integral que beneficie a ambas partes y se disminuya la distancia entre teoría y práctica, lo cual propiciaría - una mayor preparación del psicólogo permitiéndole incursionar en otros campos de trabajo.

Alatorre (1991) a través de una investigación bibliográfica, elaboró un trabajo en donde aborda el tema del desarrollo organizacional, encontrando que aun cuando éste ha sido poco - estudiado, ha ido evolucionando rápidamente, ya que en la actualidad se está poniendo mucha atención al aspecto humano - de las organizaciones, considerándosele como un elemento fundamental.

Menciona además, que la organización ha sido conceptuada - como un sistema social en donde los elementos que la constituyen están interrelacionados e interdependientes, en él cada - una de sus partes es fundamental para la existencia y desa - rrollo de ella. Razón por la cual, la actividad del psicólogo se hace compleja y se extiende hacia prácticamente todas - las áreas, ya que en ellas se involucra el recurso humano, -- que es finalmente junto con su interrelación con el medio el objeto de estudio del psicólogo.

En este sentido, la actividad del psicólogo industrial se enmarca dentro de situaciones problemáticas delimitadas y definidas, que deben ser resueltas de manera inmediata, por ejemplo cubrir una vacante. Mientras la problemática a la que se enfrenta el psicólogo organizacional es que las soluciones a las diferentes situaciones son a largo plazo, ya que implican modificaciones, reestructuraciones, implementaciones de sistemas que están interrelacionados.

Finalmente la autora concluye que la formación recibida en - Iztacala proporciona las habilidades y capacidades necesarias al psicólogo para desarrollarse dentro de las organizaciones particularmente en el campo del desarrollo organizacional.

Planeación de recursos humanos:

Vega (1990) reporta las funciones desempeñadas a lo largo de cinco años en una empresa hulera, aun cuando el reporte lo centra en la descripción del puesto de analista de recursos humanos.

El puesto de analista tenía como objetivo, la creación de un inventario de recursos humanos computarizado, con el fin de

agilizar las fuentes de información funcionales al departamento de recursos humanos descartando procedimientos manuales, - por medio de listados en donde se mantenían actualizados los datos generales, escolares, laborales, y los salarios de los empleados.

Para lo cual, la autora fungió como enlace entre los departamentos de recursos humanos y el departamento de sistemas, detectando las necesidades y dando seguimiento hasta que se cubrieron dichas necesidades con la elaboración de los programas de cómputo que dieron lugar a los reportes impresos requeridos en recursos humanos.

Se crearon 33 reportes comprendiendo todas las áreas de recursos humanos, un formato para la actualización de datos, misma que se realizaba anualmente con el fin de modificar los datos que hubieran cambiado; 3 manuales para el entrenamiento de las personas responsables de cada una de las áreas de recursos humanos, con información para obtener cada uno de los reportes, la información para el manejo de la terminal y el instructivo para que el usuario manejara la terminal y obtuviera sus reportes; y un programa de planeación y revisión del desempeño a través del llenado de una forma que contenía la información necesaria para el desarrollo, promoción o com

pensación del personal, así como las pláticas de difusión - del programa.

La autora concluye que el uso del inventario de recursos humanos es una herramienta de gran utilidad dentro de la planeación de recursos humanos especialmente para las organizaciones que cuentan con un elevado número de empleados.

Argumentando que las habilidades de diagnóstico, evaluación y la metodología adquiridos en la formación de Iztacala fueron claves para la obtención de los buenos resultados. La autora recomienda además, el abrir un área de Psicología de las organizaciones industriales en el curriculum de Iztacala o bien - que tanto el profesorado como los alumnos busquen establecer relaciones entre las habilidades y los conocimientos adquiridos para su aplicación en otras áreas, tales como la industria.

Quirino (1991) hace una descripción de los puestos ocupados - en dos años seis meses de trabajo en una empresa mexicana - dedicada a la elaboración de películas de polietileno y éstos fueron: a) reclutamiento y selección de personal y - b) planeación y desarrollo de recursos humanos.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal consistía de las siguientes tareas: 1) reclutamiento de personal, 2) selección de personal, 3) recurso humano, - 4) evaluación de personal, 5) expedientes de personal, - 6) archivo de expedientes de personal, 7) inducción de personal y 8) contratación de personal.

El reclutamiento de personal se hacía básicamente a través de bolsas de trabajo, escuelas y anuncios en periódicos. Mientras que el proceso de selección constaba de las siguientes etapas: 1) entrevista inicial, 2) aplicación de pruebas psicométricas, 3) entrevista profunda, 4) toma de decisiones y 5) trámite sindical. Todo esto, dependiendo del tipo de contratación del que se tratara, ya fuera personal eventual de nuevo ingreso, o personal eventual candidato a obtener contrato de planta.

Mientras que la planeación y desarrollo de recursos humanos se realizaba a través de dos procesos que eran los siguientes:

- 1) Diagnóstico de necesidades de educación y entrenamiento, por medio de una detección de necesidades de capacita--

ción.

- 2) Elaboración, ejecución y evaluación de los planes y programas de capacitación.

Los resultados alcanzados en el área de reclutamiento y selección fueron:

Personal operativo: 490 contrataciones, 450 bajas, 49 plantitas (4 bajas), con un 91.8% de índice de rotación.

Personal administrativo: 29 contrataciones, 3 bajas, 26 plantitas (3 bajas), con un índice de rotación del 0%.

En tanto que en el área de planeación de recursos humanos se diseñaron 4 cursos de control de calidad integral para sensibilizar a toda la población por niveles jerárquicos, impartidos a 269 empleados, con un total de 3081 horas hombre; un programa escuela empresa (INEA) con un total de 70 personas inscritas, de los cuales hasta el momento de cerrar el reporte 1 de cada 10 terminó la educación primaria y 10 de 60 la educación secundaria; un programa de capacitación administrativa, con 8 cursos impartidos a niveles gerenciales y uno a

mandos medios dirigido a 47 personas; y un programa de capacitación tecnológico-operativo formado por 22 cursos e impartidos a 113 trabajadores.

La autora concluye, que tanto la falta de planeación de recursos humanos, como las políticas administrativas de reclutamiento y contratación provocaron la falta de eficiencia en el proceso de reclutamiento y selección viéndose reflejado en el alto índice de rotación.

Para lo cual, sugiere que dentro de una organización exista: 1) políticas de reclutamiento abiertas, 2) planeación, organización y control en los directivos, 3) planeación de recursos humanos para cubrir los objetivos y planes de la organización y 4) apoyo computarizado para contar con un intervalo de recursos humanos y auxiliar a todas las áreas de la gerencia de recursos humanos.

Ahora bien, dado que nuestro interés se centra principalmente en exponer un trabajo más en el que se vea reflejada la labor del psicólogo egresado de la E.N.E.P.I., a continuación se presenta el reporte del trabajo realizado por la autora, a lo largo de siete años, en el área de recursos humanos.

CAPITULO III

REPORTE DE ACTIVIDADES EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

La primera experiencia laboral como psicóloga una vez de haber egresado de la E.N.E.P.I., se tuvo en el sector público, en este caso en el Instituto Mexicano de Comercio Exterior - (IMCE), organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, encargado de la promoción, coordinación y asesoría en materia de comercio exterior.

La autora ingresó al área de capacitación y desarrollo en junio de 1985, ocupando el puesto de técnico especializado en capacitación. El área estaba integrada por los siguientes puestos: un jefe de reclutamiento, selección y capacitación de personal; tres técnicos especializados en capacitación; una secretaria y una mecanógrafa (Apéndice 1).

Como puede observarse en el organigrama, la autora reportaba directamente con el jefe de departamento quien era responsable, tanto del área de reclutamiento y selección, como de la de capacitación, sin embargo, en la primera había además, un encargado y en la segunda no existía tal, por lo que todo el personal del área reportaba directamente con el jefe (con excepción de la mecanógrafa quien apoyaba a los técnicos), - - situación que quizá propició que la inducción recibida al ingresar se haya visto reducida a una conversación de aproximadamente 15 minutos, en la cual sólo se tocaron tópicos relativos a las políticas de administración de personal. De la misma manera, nunca se otorgó una descripción de funciones, sino éstas se fueron conociendo a través de la asignación de actividades recibida.

Debido a que en el plan de trabajo del área correspondiente al año de 1985, había sido considerado un módulo de capacitación dirigido a mandos medios y a la fecha de ingreso de la autora no se había aun desarrollado nada, ésta fue como tal la primera asignación recibida.

Así pues, ya que no se contaba con la información necesaria para desarrollar el programa anual de capacitación dirigido a mandos medios y considerando que eran los soportes en la dirección del trabajo y de ellos dependía que el equipo a su cargo alcanzara sus propios objetivos, lo que llevaría subse

cuentemente a la organización a alcanzar los propios, se procedió a estructurar el procedimiento para determinar las necesidades de capacitación (DNC) de todo el personal que ocupaba los puestos de jefatura y puestos equivalentes a este nivel (encargados de área). Los pasos de dicho procedimiento fueron los siguientes:

- 1) Dar a conocer el objetivo y la metodología del mismo a los subdirectores y al personal involucrado en él (mandos medios); ésto se realizó a través de la celebración de una junta, la cual sirvió además para conocer las expectativas existentes respecto a la capacitación y el concepto que se tenía de la misma.
- 2) Realizar entrevistas con todo el personal que ocupaba el nivel de mandos medios a fin de recabar, tanto la información curricular, como aquélla que era necesaria para determinar las necesidades de capacitación; para lograrlo se estructuró una guía de entrevista (Anexo 1).
- 3) Vaciado de la información obtenida en el formato individual diseñado para ese fin (Anexo 2) y entrega para firma de enterado del subdirector, cabe hacer mención que esto último fue sugerido por ellos mismos en la junta -- inicial (mencionada en el Paso 1) y

- 4) Análisis de la información recolectada a través de una -
matriz de doble entrada (Anexo 3).

Al respecto, podemos decir que no existieron problemas para llevar a cabo la DNC y esto en buena parte se debió a la realización del paso 1, ya que por los comentarios recibidos, - tanto en la junta inicial, como en la realización de las entrevistas, esta fue la primera vez que el área de capacita-- ción les informaba el por qué, el cómo y el para qué hacía - algo y aún más se les daba la oportunidad de externar sus -- opiniones, dar sus sugerencias, permitiéndoles participar ac tivamente en la elaboración del programa de capacitación.

También es importante hacer mención, que el uso de la gufa - de entrevista permitió que ésta fuera dinámica y dirigida -- hacia la obtención de la información requerida, sin perder - ningún dato relevante para efectuar la DNC.

Una vez obtenida y analizada toda la información recolectada, era posible contar con las prioridades de capacitación existentes en el instituto, mismas que fueron presentadas ante - los subdirectores, quienes determinaron junto con la autora cuáles eran las más importantes para alcanzar, tanto los objetivos de cada departamento como los de la subdirección mis ma.

Ya concluida la DNC, era posible el estructurar el programa de capacitación dirigido a los mandos medios, sin embargo, - debido a la salida repentina de una de las integrantes del - área, todas las actividades inconclusas y pendientes que dejó ella, fueron consideradas prioritarias por el jefe del -- área y se le asignaron a la autora, quedando pospuesta la -- elaboración del programa de capacitación dirigido a mandos - medios hasta el año de 1986.

De esta manera, en base a la información encontrada, se continuó con los cursos programados en el módulo de capacitación abierto, denominado así porque en él se consideraron temas de interés general para el personal de la institución.

Los cursos pendientes de impartirse eran los siguientes: - Redacción de informes técnicos, técnicas para hablar en público y comercio exterior.

La metodología utilizada para la realización de cada uno de - ellos fue la siguiente:

- 1) Contactar con entidades capacitadoras para determinar el contenido de los cursos en base a los objetivos de capacitación previamente establecidos.

- 2) Revisión y aprobación del contenido del manual del participante.
- 3) Elaboración de la invitación para asistencia al curso y coordinación de inscripciones.
- 4) Coordinación de la reproducción del material de apoyo e integración del mismo.
- 5) Coordinación del desarrollo del evento, incluyendo la entrega del material de apoyo y didáctico, la verificación de asistencia, el servicio de café, etc.
- 6) Aplicación de la evaluación del curso y del instructor (Anexo 4).
- 7) Revisión de las evaluaciones obtenidas.
- 8) Elaboración del informe escrito del evento y entrega del mismo al jefe del área.
- 9) Realización de entrevistas con los participantes para darles seguimiento y evaluar los resultados del curso. Estas se programaban trimestralmente durante un año (contado a partir de la fecha en que se terminaba de impartir el mismo).

- 10) Analizar la información obtenida a través de las entrevistas para efectuar los ajustes necesarios en cada caso, tales como la reprogramación del curso, la programación de otro para abarcar sólo algunos aspectos y/o la modificación del contenido para futuras ocasiones.

Así pues, bajo la utilización de la metodología descrita se llevó a cabo la impartición de los tres cursos mencionados - anteriormente sin presentarse ningún problema para ello. Se despertó el interés para participar en ellos, situación - debida a que en las invitaciones se especificaron los objetivos de los mismos, clarificando así los "beneficios" que a través de ellos se obtendrían (esto se conoció por los comentarios hechos en las evaluaciones realizadas). Sin embargo, los pasos 9 y 10 (especificados en la metodología) no pudieron realizarse, puesto que no hubo tiempo para hacerlo, debido al cierre del instituto (de esto último se hablará más - adelante).

Otra de las actividades encomendadas, fue la aplicación de - las evaluaciones del desempeño al personal administrativo al nivel de mandos medios.

A pesar de que en el instituto se venían aplicando anualmente a todo el personal este tipo de evaluaciones, no se había

establecido la forma de hacerlo, por lo que la persona responsable de esta función la realizaba de acuerdo a su criterio y de manera diferente en cada área. Razón por la cual fue necesario primeramente diseñar el procedimiento que se seguiría para la aplicación de dichas evaluaciones, mismo que se especifica a continuación:

<u>PERSONA RESPONSABLE</u>	<u>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</u>	<u>FORMA O DOCUMENTO</u>
TECNICO ESPECIALIZADO EN CAPACITACION.	1. ELABORA LA COMUNICACION PARA INDICAR A TODAS LAS AREAS, LA FECHA EN QUE SE CELEBRARA LA REUNION INFORMATIVA ACERCA DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO (SED). 1.1. EFECTUA LA REUNION INFORMATIVA ACERCA DEL SED POR AREAS Y DISTRIBUYE LOS FORMATOS E INSTRUCTIVOS.	MEMORANDA FORMATOS E INSTRUCTIVOS DE EVALUACION
JEFES O RESPONSABLES DE AREAS.	2. RECIBEN LA INFORMACION DEL SED, ASI COMO LOS FORMATOS E INSTRUCTIVOS. 2.1. ORGANIZAN LOS FORMATOS DE ACUERDO A LOS DIFERENTES NIVELES DE SU AREA. 2.2. EFECTUAN EL LLENADO DE LOS FORMATOS, ANOTANDO LA CALIFICACION OBTENIDA. 2.3. REMITE LOS FORMATOS DE EVALUACION AL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION.	

<u>PERSONA RESPONSABLE</u>	<u>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</u>	<u>FORMA O DOCUMENTO</u>
TECNICO ESPECIALIZADO EN CAPACITACION.	3. RECIBE LOS FORMATOS DE - EVALUACION, LOS ORGANIZA, REvisa Y ABRE LOS REGIS-- TROS DE CALIFICACIONES.	REGISTROS
	3.1. REALIZA EL ANALISIS DE LAS EVALUACIONES.	MEMORANDA
	3.2. ELABORA EL INFORME A CADA DIRECTOR CON LAS RE-- COMENDACIONES PERTINENTES PARA CADA CASO, A FIN DE PROPICIAR EL DESARROLLO - DE CADA EMPLEADO Y DEL -- PROPIO INSTITUTO.	

La utilización de este procedimiento permitió reunir la información del desempeño de los empleados al nivel de mandos medios más rápidamente que en otras ocasiones, teniendo a través del análisis realizado una serie de indicadores que permitieron hacerles a los directores sugerencias que consideraron -- apropiadas y pertinentes para llevarse a cabo y mejorar el -- área a su cargo, por lo que dicho procedimiento fue autorizado para emplearse en la aplicación de las evaluaciones de todo el personal de la institución.

Así pues, lo referido con anterioridad, fue lo más relevante de lo realizado durante el tiempo que se laboró dentro del -- organismo, ya que para noviembre de 1985, se anunció que por decreto presidencial el Instituto Mexicano de Comercio Exte-

rior desaparecería siendo la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial quien absorbería todas sus funciones. De manera - tal, que desde entonces hasta enero de 1986, fecha en que la autora deja de prestar sus servicios para la institución, se detuvieron propiamente las funciones del departamento procediéndose de hecho a concluir con aquellas actividades ya iniciadas.

Con la salida del IMCE y dado que la única experiencia profesional que se tenía era en el área de capacitación, la autora al enterarse de que en la empresa denominada Sanborns (su razón social es Sanborn Hermanos, S.A.) se estaba solicitando - una persona para realizar funciones en el centro de capacitación como instructora acudió a presentar una solicitud de empleo. Una vez de haber tenido una entrevista inicial con la gerente de capacitación, se le envió al departamento de recltamiento y selección para continuar con los trámites (exáme--nes) y sostener la entrevista final con el director de recursos humanos quien le propuso ingresar de inmediato, pero ocupando un puesto de nueva creación en el departamento de recltamiento y selección de personal.

De esta manera, la autora ingresó a Sanborns en febrero de - 1986 al departamento de reclutamiento y selección, ocupando el puesto de asistente, en mayo del mismo año pasó a ocupar el puesto de encargada y finalmente en enero de 1987 fue nom

brada jefa del departamento.

La empresa era considerada de giro comercial y de servicios y contaba con 7000 empleados distribuidos en:

- a) 33 unidades Sanborns, 25 de ellas ubicadas en el Distrito Federal y 8 en algunas ciudades del interior de la república, cada una de las cuales constaba de un área departamental (tienda) y una de alimentos y bebidas (restaurante, bar y pastelería).
- b) 18 unidades de alimentos y bebidas Denny's, 11 ubicadas en el Distrito Federal y 7 en algunas ciudades del interior de la república.
- c) Un centro de abastecimiento, ubicado en el Distrito Federal, llamado Sanborns Viaducto, donde se encontraban ubicados el almacén de mayoreo, el laboratorio, la lavandería y los departamentos de cocina, helados, panadería, -carnicería, café y figuras de azúcar; cada una de estas áreas surtía y/o producía determinado volumen de productos de acuerdo a la demanda de las 33 unidades Sanborns y las 18 unidades Denny's.
- d) Una fábrica de dulces, chocolates, jarabes, cocoa y bot

nas denominada Excélsior, y

- e) Las oficinas generales ubicadas en el Distrito Federal - donde se encontraban los principales ejecutivos, así como el personal administrativo de la empresa.

La empresa estaba constituida por un consejo de administración formado por los representantes de los accionistas, de éste dependía directamente la dirección general y ésta a su vez era auxiliada por siete direcciones más, que eran: - - La dirección de operaciones, la dirección comercial, la dirección industrial, la dirección de construcción y mantenimiento, la dirección de bienes raíces, mayoreo y nuevos proyectos, la dirección de finanzas y la dirección de recursos humanos - - (Apéndice 2).

En el caso particular de la dirección de recursos humanos, podemos decir que ésta estaba constituida por tres departamentos que eran: el departamento de personal, el de capacitación y el de reclutamiento y selección, entre los cuales se mantenía una comunicación constante, dado que las funciones - estaban estrechamente ligadas, ya que una vez seleccionado el personal (departamento de reclutamiento y selección), era necesaria su capacitación básica (departamento de capacitación) y una vez capacitado era contratado (departamento de personal).

Al ingreso de la autora, el departamento de reclutamiento y selección estaba integrado por: una encargada con estudios concluidos de preparatoria, una asistente con estudios de licenciatura en turismo y hotelería, una recepcionista con estudios de primer semestre de licenciatura en pedagogía y una oficinista, labores varias (desempeñando funciones de examinadora) con estudios de secundaria.

Como se mencionó inicialmente, la autora ocupó por tres meses el puesto de asistente, durante este tiempo básicamente tuvo oportunidad de conocer las funciones de cada una de las integrantes del departamento, razón por la cual el reporte de actividades correspondiente a esta empresa se hará a partir de que la autora ocupó el puesto de encargada.

Así, una vez fungiendo como encargada del departamento y habiendo observado que el personal que lo integraba desconocía las funciones de éste, se procedió primeramente a realizar la descripción de funciones del departamento, dándoseles a conocer por escrito a las integrantes una vez que ésta fue aprobada. Dicha descripción es mencionada a continuación:

- 1) Conseguir mediante diferentes fuentes de reclutamiento el personal para ocupar los puestos vacantes existentes.

- 2) Seleccionar el personal que reúna los requisitos solicitados para cada uno de los puestos vacantes, siguiendo - además los criterios y políticas establecidos por la empresa.
- 3) Cubrir las vacantes existentes lo más pronto posible para mantener un nivel mínimo de puestos vacantes.
- 4) Revisar la documentación necesaria para la contratación del personal aceptado.

Para llevar a cabo lo anterior y considerando la necesidad - de contar con la descripción de funciones para cada una de - las integrantes del departamento, se procedió a realizarlas y darlas a conocer por escrito una vez que fueron aprobadas.

Antes de proceder a enunciar dichas descripciones, es conveniente mencionar que debido a la salida paulatina de las integrantes que cubrían los puestos de recepcionista, examinadora y asistente, la autora expuso al director de recursos - humanos que de acuerdo a las funciones que cada una debía de realizar (mismas que él había ya aprobado) era necesario integrar al departamento una secretaria en español para ocupar - el puesto de recepcionista y dos personas con la licenciatura en psicología para cubrir los puestos de examinadora y asis-

tente, propuesta que finalmente fue aceptada.

De esta manera, el departamento se integró por cuatro personas cuyos puestos, escolaridad y funciones son mencionados a continuación:

I. <u>PUESTO:</u>	RECEPCIONISTA
<u>ESCOLARIDAD:</u>	SECRETARIA EJECUTIVA EN ESPAÑOL
<u>REPORTA A:</u>	JEFA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

DESCRIPCION GENERICA:

Es la empresa responsable de recibir, atender y canalizar a las personas que solicitan empleo.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Da solicitudes a las personas que considere en primera instancia aptas, de acuerdo con su presentación y habilidad verbal para cubrir los puestos vacantes.
2. Revisa que las solicitudes de empleo estén comple-

tamente llenas y verifica los datos generales.

3. Asigna el puesto probable a ocupar, en base a escolaridad y/o experiencia laboral.
4. Envía al candidato a presentar exámenes.
5. Elabora la relación de personas que son enviadas a presentar exámenes.
6. Recoge la documentación necesaria para la contratación del personal.
7. Manda al candidato al centro de capacitación para que tome el entrenamiento.
8. Elabora la relación de las personas enviadas al centro de capacitación.
9. Archiva las solicitudes y exámenes de las personas rechazadas.

II. <u>PUESTO:</u>	EXAMINADORA
<u>ESCOLARIDAD:</u>	LICENCIATURA EN PSICOLOGIA
<u>REPORTA A:</u>	JEFA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona responsable de la aplicación, calificación e interpretación de los exámenes.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Revisa la solicitud de empleo y señala cualquier anomalía que se presente en ella.
2. Administra los exámenes a los solicitantes.
3. Califica e interpreta los exámenes y los canaliza junto con la solicitud de empleo para llevar a cabo la entrevista.
4. Mantiene la batería de exámenes en orden y solicita la reproducción de la misma cuando se requiere.

5. Auxilia a la recepcionista en sus funciones en caso de que así se requiera.
6. Mantiene informados a los gerentes acerca de los - candidatos que han sido rechazados.
7. Elabora la relación de candidatos rechazados.

III. PUESTO: ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO Y - SELECCION

ESCOLARIDAD: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

REPORTA A: JEFA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona responsable de apoyar en la selección del personal para cubrir las vacantes existentes.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Informa diariamente a la recepcionista las vacantes existentes.

2. Revisa la solicitud de empleo y los exámenes del candidato.
3. Entrevista a los candidatos.
4. Asigna unidad al candidato y lo envía a autorización con el gerente.
5. Solicita la documentación necesaria para la contratación.
6. Elabora semanalmente la relación de vacantes.
7. Mantiene actualizado el registro de vacantes.
8. Proporciona información a los gerentes acerca de sus vacantes.
9. Verifica los antecedentes laborales del personal de nuevo ingreso, a través de la revisión de las investigaciones socioeconómicas.

IV. <u>PUESTO:</u>	JEFA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
<u>ESCOLARIDAD:</u>	LICENCIATURA EN PSICOLOGIA
<u>REPORTA A:</u>	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona responsable ante el director de recursos humanos de la selección del personal de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Revisa diariamente la correspondencia y da las indicaciones necesarias sobre ella.
2. Revisa diariamente los asuntos pendientes y los -ordena según su importancia para darles solución.
3. Revisa diariamente el número de vacantes existentes y realiza el reclutamiento del personal.
4. Amplía las fuentes de reclutamiento.

5. Asigna, coordina, supervisa y revisa el trabajo del personal a su cargo.
6. Atiende o hace llamadas telefónicas a los gerentes de unidad.
7. Elabora el reporte semanal.
8. Atiende al personal que desea reingresar a la empresa.
9. Revisa las investigaciones socioeconómicas con anmalías y decide si deben turnarse con la persona responsable de atender estos casos.
10. Selecciona al personal para ocupar el puesto de - asistente de gerente y puestos administrativos en general, (contador, auxiliar de contador, secretaria, mecanógrafa, etc.).

Como se indicó anteriormente, una de las funciones del departamento era el reclutamiento de personal y éste daba inicio una vez que se recibía una requisición de personal, misma -

que indicaba que se tenía un puesto vacante.

Para poder contar con candidatos y cubrir los puestos vacantes, se procedió a ampliar las fuentes de reclutamiento utilizadas, quedando establecidas las siguientes:

a) Bolsa de trabajo de escuelas y universidades.

Se estableció contacto con la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Iberoamericana y diferentes escuelas de comercio y turismo.

b) Recomendación de empleados.

Se pidió a los gerentes de unidad que sus empleados participaran enviando al departamento a sus amigos o conocidos a solicitar empleo.

c) Otras empresas.

Se estableció contacto con empresas, básicamente del mismo giro para intercambiar las solicitudes de empleo de personal que no fue contratado por inexistencia de vacantes.

d) Bolsa de trabajo de centros de asistencia social.

Se estableció contacto con la bolsa de trabajo del DIF y de las delegaciones políticas.

e) Medios masivos de comunicación (radio y periódico).

Para la utilización de esta fuente, era necesario redactar los anuncios y como para hacerlo adecuadamente se requería de conocimientos en mercadotecnia y publicidad, se solicitó la ayuda del departamento de publicidad, - - tanto en la revisión de los textos como con sus sugerencias respecto a los días, periódicos, estaciones radiofónicas y horarios recomendables para las diferentes publicaciones.

f) Agencias de colocaciones.

Esta era la fuente menos utilizada, ya que solo se hacía uso de ella cuando ya se habían agotado las posibilidades de conseguir el personal a través de las otras fuentes.

g) Solicitudes espontáneas.

Aunque ésta no es una fuente establecida, se hace mención de ella porque se dió continuamente en la empresa.

En general, mediante el uso de cualquiera de las diferentes - fuentes de reclutamiento acudían gran cantidad de personas a solicitar empleo. Obviamente no toda la gente que acudía a la empresa era contratada, ya que lo que se pretendía era en contrar a la persona adecuada para cubrir el puesto vacante, para lograrlo fue necesario someter a los candidatos al proceso de selección y así ir eliminando a aquellos que no reunieran los requisitos del puesto. Dado que para realizarlo era necesario conocer la descripción de los puestos existen tes y no se contaba con ésta, se procedió a recabar información con los gerentes de unidad y responsables de área acerca de las funciones de cada puesto y de los requisitos para ocuparlo, ésto aunado a la observación directa realizada en algunas de las unidades y a los datos proporcionados en las requisiciones de personal. La información recolectada se - fue registrando y se dió a conocer al personal del departamento.

Así pues, el proceso de selección era el siguiente:

1) Entrega de solicitudes de empleo.

Este paso lo realizaba la recepcionista, aunque cuando - acudían demasiados candidatos la apoyaba la asistente y consistía en dar solicitudes de empleo a aquellas perso nas que en primera instancia por presentación personal y

habilidad verbal se consideraban aptas para cubrir las - vacantes existentes que le eran informadas diariamente - por la asistente, misma que mantenía actualizada la información acerca de las requisiciones de personal recibidas (Anexo 5).

Dado que en la empresa se venía utilizando un formato de solicitud similar al que normalmente se adquiere en paperías, se procedió a elaborar uno que proporcionara los datos requeridos para el control administrativo (número de afiliación del IMSS, registro federal de causantes, - entre otros) y la información personal y laboral necesaria para apoyarse en la entrevista.

Este formato también se aprovechó para informar desde el primer momento los documentos necesarios para la contratación (Anexo 6).

2) Revisión de solicitudes de empleo.

Este paso también lo realizaba la recepcionista y consistía en la revisión del llenado de la solicitud, verificando que ésta estuviera completamente llena. Una vez - realizada dicha revisión, la recepcionista procedía a - asignar el puesto probable a ocupar según estudios y/o - experiencia laboral y mandaba al candidato a presentar -

sus exámenes utilizando para ello un pase, cuyo uso permitía que a partir de ese momento el manejo de la solicitud fuera exclusiva del personal del departamento - - (Anexo 7), ésto bajo el uso de un registro que permitía el control de los candidatos citados, dado que el aula - con que se contaba para este fin tenía cupo para 16 personas (Anexo 8).

3) Realización de exámenes.

Este paso lo efectuaba la examinadora, utilizando una batería de pruebas que incluía exámenes psicométricos - - (raven, army beta, frases incompletas y barsit), exámenes de conocimientos básicos (aritméticos y ortográficos) y exámenes técnicos del puesto (contabilidad, taquimecánografía y funciones del puesto).

Es necesario hacer notar, que la batería de exámenes antes mencionada, no pudo ser modificada por dos causas - principales, una la cantidad de personas que acudían a - solicitar empleo (promedio de 120 por día) y otra la - - opinión del director de recursos humanos quien por haber la aprobado anteriormente decidió que su modificación no era prioritaria. Sin embargo, se logró convencerlo que mientras se le proponían los cambios y se seguía utili-

zando dicha batería de exámenes, se le diera mayor peso a los resultados obtenidos a través de los exámenes de conocimientos básicos y técnicos del puesto.

4) Entrevista al candidato.

Una vez que la examinadora calificaba los exámenes y éstos eran aprobados (en caso contrario se lo informaba al candidato), los canalizaba junto con la solicitud de empleo para llevar a cabo la entrevista (recordar que esto lo hacían, tanto la asistente como la autora).

El tipo, la duración y los tópicos de la entrevista eran de acuerdo al puesto, a la información que arrojaba la solicitud y a los resultados obtenidos en los exámenes.

Cuando la persona era considerada adecuada para cubrir el puesto asignado durante el paso 2, (aunque en caso de considerarse pertinente, se le cambiaba durante este paso y se le informaba al candidato), se autorizaba, se le asignaba unidad (de acuerdo a su domicilio), se le enviaba a ésta (con el gerente o jefe inmediato) para su autorización (anexo 9) y se le recordaba cual era la documentación personal necesaria para su contratación.

Debido a que en algunas ocasiones el candidato llegaba ya autorizado al departamento, se le mantenía informado

al gerente o jefe acerca de los candidatos que eran rechazados durante el proceso. La examinadora se encargaba de avisarle llenando un formato diseñado con ese fin - - (Anexo 10), después de lo cual concentraba la información (Anexo 11), permitiendo tener el control y dar siempre un servicio informativo en el caso de que se solicitara.

5) Recepción de documentación personal y envío al centro de capacitación.

Después de recibir la solicitud debidamente autorizada, se recolectaba toda la documentación solicitada y se enviaba al candidato al centro de capacitación para tomar su entrenamiento básico previo (Anexo 12) aunque cabe mencionar, que estaba establecido que no todo el personal lo tomara, sino sólo algunos puestos.

Para llevar control interno del personal enviado y cotejarlo con el personal del centro de capacitación, la recepcionista elaboraba semanalmente una relación del mismo (Anexo 13).

Una vez que se habían cubierto los pasos mencionados y a la par se iba concentrando la información acerca de las personas seleccionadas (Anexo 14), se canalizaba al candidato al

departamento de personal para su contratación.

Finalmente, con el objeto de tener concentrada la información relativa al personal faltante y contratado por puesto y por - unidad, se diseñó un formato con la colaboración, tanto del - director de recursos humanos, como del director de operacio- nes, permitiendo que se finalizara con las diferencias de - - datos que se originaban entre ambas direcciones (Anexo 15).

Este se consideraba como el reporte semanal de Sanborns, mien- tras que se hacía otro que contenía sólo el número de contra- taciones y de vacantes para Denny's, la fábrica Excélsior, el centro de abastecimiento Viaducto y las oficinas generales, - dado que en estos últimos había un número mínimo de vacantes.

Para finales de enero de 1988, la autora deja de prestar sus servicios en la empresa, tras recibir la propuesta de otra - organización para ocupar el puesto de jefa de personal, lo - que representaba la oportunidad de desarrollarse profesiona- mente al desempeñar funciones en áreas en las que no se tenía aún la experiencia laboral.

De esta manera, la autora ingresó a la empresa, cuya razón - social es Asociados A. de Ingeniería Eléctrica y Servicios - S.A., en febrero de 1988 ocupando el puesto de jefa de perso

nal, siendo la actividad de esta empresa las instalaciones - eléctricas industriales.

Al ingreso de la autora, la empresa contaba con 70 empleados aproximadamente, pero estaba siendo reestructurada, por lo que no se contaba con los organigramas definidos. En el caso particular, la autora se integró a la gerencia de recursos humanos, misma que estaba formada únicamente por dos integrantes; el gerente de recursos humanos y la jefa de personal, aunque se tenía la colaboración de una mecanógrafa y un mensajero, mismos que prestaban también sus servicios a otras áreas.

Debido a la reestructuración antes mencionada, el puesto ocupado por la autora, era de reciente creación y aún no estaban debidamente definidas las funciones del puesto, por lo que éstas se fueron conociendo a través de la asignación de actividades recibidas y del desarrollo de las mismas.

Así pues, se podría decir que éstas eran las siguientes:

- 1) Realiza el reclutamiento y la selección de personal.
- 2) Efectúa la contratación de personal.

- 3) Lleva el control administrativo del personal.
- 4) Supervisa la elaboración de nóminas.
- 5) Efectúa el pago al personal.
- 6) Realiza trámites ante dependencias gubernamentales.

A continuación, se procederá a revisar cada una de ellas:

I. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

El reclutamiento de personal se iniciaba cuando el gerente de recursos humanos informaba verbalmente a la jefa de personal la existencia de una vacante, proporcionándole las características del candidato requeridas. Se realizaba a través del uso de dos fuentes: la recomendación de los mismos empleados y los solicitantes - espontáneos.

En el caso de que no se tuvieran vacantes y el candidato fuera considerado como viable de contratar, se re-

gistraban sus datos (Anexo 16) y se le llamaba en cuanto se originaba alguna vacante.

En tanto, el proceso de selección se estructuró de la siguiente manera:

1) Entrega de solicitud de empleo y de listado de documentos necesarios para la contratación (Anexo 17).

2) Pre-selección.

Consistía en la revisión del llenado de la solicitud y de la información proporcionada en ésta, verificando que reuniera las características requeridas.

3) Evaluación técnica.

Se aplicaban cuestionarios técnicos solo a los candidatos para ocupar puestos considerados como especializados; éstos fueron diseñados por los jefes y gerentes de área y aprobados por el gerente de recursos humanos.

Cabe mencionar, que el jefe del área solicitante colaboraba dando el visto bueno a la calificación

de los cuestionarios evitando así errores por falta de conocimientos específicos del área.

4) Entrevista al candidato.

El tipo, la duración y los tópicos de la entrevista, eran de acuerdo al puesto y a la información que arrojaba la solicitud de empleo. Una vez realizada, se elaboraba un reporte de entrevista, en donde se hacían los comentarios respecto al candidato y se anotaban los resultados obtenidos en su evaluación técnica.

5) Entrevista técnica.

Este era el único paso dentro del proceso de selección que no realizaba la autora. Para efectuar esta entrevista, se canalizaba al candidato con el jefe o encargado del área solicitante junto con la solicitud de empleo y el reporte de entrevista, quien finalmente daba la autorización para la contratación del candidato.

6) Verificación de referencias laborales.

Se procedía a confirmar por vía telefónica los an-

tedentes laborales de los últimos dos empleos - del candidato (Anexo 18).

7) Recepción de documentos.

Se recolectaban las fotocopias de los documentos - solicitados, cotejándolos con los originales.

II. CONTRATACION DE PERSONAL.

Consistía en la realización de los trámites correspondientes al nuevo ingreso de personal, tales como la - elaboración de: contrato, alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, aviso de inscripción a la - Secretaría de Hacienda y Crédito Público, credencial y tarjeta de control de kárDEX (para registro de datos generales, faltas, retardos, permisos). Una vez elaborados, se procedía a la entrega de los mismos para firma del trabajador, aclarándole sus dudas y dándole una plática acerca de las políticas y prestaciones de la - empresa.

III. CONTROL ADMINISTRATIVO DEL PERSONAL.

Inicialmente se tuvo que efectuar una actualización del archivo de personal, para hacerlo se procedió a clasificar toda la información que en éste existía, se depuró y se conservó tan solo la referente, tanto al personal como a la generada por el mismo departamento; de esta manera se ordenaron los expedientes del personal de acuerdo a la información que en ellos se incluía, separándola en secciones para facilitar su consulta. También se abrieron expedientes con información o formatos correspondientes al departamento.

De hecho, para llevar el control del personal, se realizaban las siguientes actividades:

- a) Actualización de los expedientes de personal.

Para lo cual se abrían los expedientes del personal de nuevo ingreso, colocando en ellos la documentación inherente al empleado y se actualizaban los correspondientes al personal vigente, archivando en ellos toda la información generada.

- b) Clasificación y archivo de la información generada

por el departamento.

- c) Elaboración de credenciales y control de las mismas.

Para poder tener control de las credenciales expedidas cada vez que se elaboraba una, se le asignaba un número y se registraba en una relación que contenía los datos del empleado, el número de credencial y la fecha de expedición.

- d) Elaboración de formas de control de personal.

Estas fueron diseñadas con el fin de tener siempre actualizado el historial laboral del empleado.

En ellas se incluían los datos referentes a: - nombre, puesto inicial, fecha de ingreso, cambios de salario y de puesto, períodos vacacionales, - accidentes de trabajo, incapacidades, faltas, permisos, posibilidades de ascenso, entre otras.

- e) Elaboración y control de las listas de asistencia de personal.

- f) Realización de trámites de baja.

Inclufa la elaboración de:

Hoja de renuncia, aviso de rescisión de contrato (en caso de que esa fuera la causa de la baja), - baja ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y cálculo del finiquito.

- g) Cálculo de períodos vacacionales y trámite de los mismos.

- h) Cálculo de modificaciones salariales, elaboración de avisos del cambio ante el Instituto Mexicano - del Seguro Social y recolección de la firma del - trabajador.

- i) Análisis de las causas de baja.

Con el fin de tomar las medidas correctivas necesarias, se procedía a indagar las causas por las que el personal causaba baja en la empresa, haciéndole a éste una entrevista de salida. La información - obtenida se vaciaba en una forma control (Anexo 19)

y se le proporcionaba mensualmente al gerente de recursos humanos quien a su vez tomaba las acciones pertinentes.

- j) Elaboración de: cartas de recomendación, constancias de trabajo, oficios para dependencias gubernamentales y memoranda informativa.

IV. SUPERVISION DE LA ELABORACION DE NOMINAS.

Las nóminas (semanal y quincenal) eran elaboradas por el auxiliar de contabilidad, sin embargo era responsabilidad de la jefa de personal la revisión de los cálculos de vacaciones, finiquitos y cambios de salario; así como los descuentos por concepto de préstamos, faltas y permisos. Además de supervisar la elaboración de recibos de pago y la entrega puntual de las nóminas y los recibos al departamento encargado de los trámites procedentes para efectuar el pago al personal.

V. PAGO AL PERSONAL.

Este se efectuaba los días viernes de cada semana.

VI. REALIZAR TRAMITES ANTE DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES.

Consistía en la presentación de los documentos oficiales generados por la relación de trabajo ante las instituciones correspondientes (Instituto Mexicano del Seguro Social y Secretaría de Hacienda y Crédito Público).

Por otra parte, debido a los planes de crecimiento de la empresa y la reestructuración que éste implicaba para cada una de las gerencias, el gerente de recursos humanos se avocó con colaboración estrecha de la autora al estudio de los componentes que integraban cada puesto: habilidades individuales requeridas, conocimientos necesarios para el desempeño, actividades realizadas y condiciones de trabajo; dado que una vez recopilada la información se podría contar con la descripción de cada puesto y utilizarla en el proceso de selección de personal, en la elaboración de programas de capacitación y de sistemas de evaluación del desempeño y en el desarrollo de programas de incentivos. Los pasos establecidos para recopilar la información fueron los siguientes:

- 1) Cuestionarios a los trabajadores.

Se aplicaron cuestionarios con preguntas generales respecto al desempeño de sus funciones y a las actividades realizadas.

2) Entrevista a jefes inmediatos.

Se realizaron entrevistas para comprobar la información obtenida a través del paso 1.

3) Observación directa.

A través de ésta, se verificó la información obtenida en los pasos 1 y 2.

Una vez obtenida la información, se procedió a analizarla en formatos diseñados con ese fin, para posteriormente realizar las descripciones de los puestos.

Ya con la información obtenida por medio del análisis de puestos y con el objetivo de tener una estimación de la eficiencia con que se estaba ejecutando el trabajo, se procedió a diseñar el sistema de evaluación del desempeño, mismo que se integró por cuestionarios para los diferentes niveles de puestos (Anexo 20), que eran los siguientes:

1) Personal mandos medios.

Comprendía al personal que aplicaba sus conocimientos teóricos-prácticos para la dirección, supervisión de personal a su cargo y la solución de problemas propios de su área (jefe de departamento, - supervisor, técnico especializado).

2) Personal administrativo.

Abarcaba el personal que desempeñaba puestos en los que se realizaban diversas funciones propias de oficina y/o apoyo administrativo (secretaría, mecanógrafa, oficinista, auxiliar de oficina).

3) Personal operario.

Incluía al personal que realizaba actividades de campo proporcionando servicios específicos necesarios en el desarrollo de las instalaciones eléctricas (operario, ayudante de operario y personal de bodega).

Cada uno de esos cuestionarios estaba constituido por tres secciones, mismas que son mencionadas a continuación:

I. Datos de Identificación.

II. Objetivo e instrucciones.

III. Conjunto de factores definidos (para evitar diferencias conceptuales) con cuatro alternativas que representaban el comportamiento típico del empleado en el desempeño - de sus funciones.

Incluyendo al final un espacio para anotar sugerencias y observaciones.

Para la calificación de estos factores, se diseñaron _ dos tablas y un formato, que eran:

1) Tabla de evaluación parcial.

Contenfa el valor numérico de cada una de las alternativas y su clave de identificación (Anexo 21), esta última se diseñó para evitar el manejo de números que pudieran confundirse con una "calificación" provocando reacciones negativas si llegaran a conocerse.

2) Tabla de evaluación global.

Contenía el valor otorgado a cada uno de los factores y pertenecía a la alternativa con mayor valor numérico. Así como la clave de identificación para el manejo de los resultados obtenidos por cada uno de los empleados (Anexo 22).

3) Forma para el vaciado de datos.

En la cual se concentraban las evaluaciones obtenidas (clave de identificación) por cada empleado durante el año (Anexo 23).

Ahora bien, el procedimiento establecido para su aplicación fue el siguiente:

- 1) Realización de reunión informativa acerca del sistema de evaluación del desempeño y distribución de los cuestionarios por área.
- 2) Asesoramiento individual a los jefes o responsables de área acerca del llenado de los cuestionarios.

- 3) Revisión de los cuestionarios, y
- 4) Elaboración de análisis sobre la evaluación del desempeño.

La aplicación de dicho sistema permitió tomar decisiones respecto a incrementos salariales, promociones, transferencias, terminaciones de contrato, así como la determinación de necesidades de capacitación; -- acerca de lo cual únicamente quedaron planteados a la gerencia el plan y algunos programas de capacitación en espera de ser aprobados.

En noviembre de 1988, la autora deja de prestar sus servicios en la empresa después de haber recibido la propuesta de trabajo de una empresa perteneciente a un grupo transnacional, lo que representaba otra oportunidad para continuar el desarrollo personal. Cabe mencionar que para esta fecha, Asociados A. contaba ya con aproximadamente 135 trabajadores.

La última empresa que abarcara el reporte, es la denominada -- Envases Universales, S.A. de C.V. dedicada a la fabricación -- de envases de plástico, de "pet" (llamado así por la resina --

utilizada) y de hoja de lata.

La autora ingresó a ésta, en noviembre de 1988 ocupando el puesto de jefa de personal.

La empresa de referencia creció considerablemente durante el tiempo que se reportará, estando formada por 200 empleados - en 1988 y en 1992 por 600, a pesar de lo cual su organización básica no cambió y era la siguiente:

Una gerencia general, auxiliada por seis gerencias.

Gerencia de manufactura, gerencia de ingeniería, gerencia de control de calidad, gerencia administrativa, gerencia comercial y gerencia de relaciones industriales.

En el caso particular de la gerencia de relaciones industriales, estaba formada por tres departamentos: el departamento de personal, el departamento de seguridad e higiene y el departamento de capacitación, entre los cuales, existía comunicación constante, ya que las funciones estaban ligadas por ser los tres integrantes de una gerencia encargada de propor

cionar servicios de asesoría, atención y apoyo a las otras - gerencias y al personal de la empresa (Apéndice 3).

Es conveniente hacer mención que al ingreso de la autora, el departamento de personal estaba formado únicamente por dos - personas; quienes ocupaban el puesto de auxiliar de personal, sin embargo, a los tres meses de haber ingresado fue aceptado el plan de trabajo propuesto con las modificaciones al organigrama sugeridas.

Como puede observarse, la autora tenía a su cargo a seis personas: una recepcionista, quien era responsable de atender - a los visitantes de la empresa y de manejar el conmutador; un supervisor de reclutamiento y selección; un supervisor de nóminas, quien a su vez era auxiliado por dos personas, encargados de realizar las nóminas y efectuar los pagos de impuestos, Infonavit, Fonacot y Seguro Social y una secretaria.

Para facilitar la revisión posterior, las funciones del puesto se englobaron de la siguiente manera:

- 1) Supervisa las funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- 2) Supervisa la elaboración y el pago de nóminas, así como el de las obligaciones fiscales.
- 3) Elabora y aplica controles administrativos.
- 4) Administra sueldos.
- 5) Elabora estadísticas y propone soluciones.
- 6) Previene y/o soluciona conflictos laborales.
- 7) Participa en negociaciones sindicales.
- 8) Atiende a dependencias gubernamentales.
- 9) Actualiza las plantillas de personal.
- 10) Recaba la información acerca de las evaluaciones del desempeño.

I. RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL.

Se diseñó el procedimiento para realizar el reclutamiento y la selección del personal de la empresa, mismo que una vez autorizado se integró con los formatos elaborados y las políticas establecidas en el manual de procedimientos de la gerencia de relaciones industriales.

Para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección, era requisito indispensable que el área contara con la autorización correspondiente, lo cual podía hacerse mediante dos formas:

a) Aviso de baja.

Lo llenaba el departamento de personal cada vez que alguno de los empleados causaba baja (Anexo 24).

b) Requisición de personal.

Era llenada por el área solicitante cuando se originaba un puesto nuevo (Anexo 25).

Una vez que el departamento tomaba conocimiento de la vacante a través de cualquiera de las formas indicadas anteriormente, daba inicio el proceso de reclutamiento y selección, éste estaba constituido por los siguientes pasos:

1) Reclutamiento de personal.

Como política establecida, siempre se procedía a buscar candidatos viables para ser promovidos o en su caso transferidos. Lo que indudablemente motivaba al personal a tratar de obtener mejores resultados en la evaluación del desempeño (este punto se abordará más adelante).

En el caso de no contar con candidatos a través del reclutamiento interno, se procedía a buscarlos a través de la publicación de anuncios en el periódico, escuelas, universidades, tecnológicos, grupos de intercambio.

2) Llenado de solicitud de empleo.

Este paso se realizaba únicamente en el caso en que se hubiera optado por el reclutamiento externo.

Se utilizaban dos tipos de solicitud: una para los candidatos a ocupar los puestos de obrero o personal de intendencia (Anexo 26) y otra para candidatos a ocupar puestos especializados (Anexo 27).

3) Entrevista al candidato.

El tipo, la duración y los tópicos de la entrevista eran de acuerdo al puesto y a la información que arrojaba la solicitud, este paso lo realizaba el área de reclutamiento y selección (anexo 28).

4) Examen médico.

Los candidatos eran enviados al servicio médico de la empresa (Anexo 29) con el fin de verificar su estado físico general.

5) Entrevista técnica.

Para efectuar esta entrevista, se canalizaba al candidato con el jefe del área solicitante para recabar la autorización de ingreso. En el caso de que se hubieran entrevistado varios candidatos para ocupar una vacante, se les enviaba a los rechaza-

dos una carta de agradecimiento (Anexo 30).

6) Solicitud de documentos.

Esta se hacía a través de un listado (Anexo 31) - que se entregaba a los candidatos.

7) Recepción de documentos.

Se recolectaban las fotocopias de los documentos - solicitados, cotejándolos con los originales.

8) Estudio socioeconómico.

Este era realizado por una persona externa contratada para ese fin a quien se le entregaban los datos proporcionados por los candidatos (Anexo 32).

Una vez que se recibía el reporte del estudio socioeconómico, se cotejaba con la solicitud de empleo y los documentos entregados. Cuando el supervisor - de reclutamiento y selección encontraba alguna anomalfa lo canalizaba con la autora quien tomaba la decisión procedente.

9) Contratación de personal.

Este paso lo realizaba el departamento de personal y consistía en la realización de los trámites correspondientes para el personal de nuevo ingreso - y éstos eran la elaboración de: contrato, alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, aviso de inscripción a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, aviso de inscripción al sindicato, credencial y tarjeta registradora de tiempo.

Una vez elaborados, se procedía a la entrega de los mismos para firma del trabajador, aclarándole sus dudas y dándole indicaciones generales acerca del sistema de administración de personal (día de pago y lugar, forma de registrar su asistencia, uso de credencial, etc.).

Aunque de hecho el procedimiento de reclutamiento y selección concluía con el punto anterior, a continuación enunciaremos otros pasos que lo complementaban:

- a) Registro y control de avisos de vacantes recibidas y contrataciones realizadas (Anexo 33).

b) Entrevista de salida.

Se efectuaba cada vez que un empleado causaba baja y servía para obtener información acerca de las causas de rotación, además de retroalimentar a la vez al supervisor de reclutamiento y selección (Anexo 34). Este último le proporcionaba mensualmente a la autora las entrevistas realizadas y el reporte de las causas de baja (Anexo 35).

II. ELABORACION Y PAGO DE NOMINAS Y DE OBLIGACIONES FISCALES.

Para realizar correctamente esta función, la autora se puso en contacto con personas conocidas de otras empresas para informarse respecto a la forma de realizar ciertos cálculos que implicaban el manejo de tablas, aplicación de porcentajes y de disposiciones legales. Además de documentarse consultando la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social y la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Esta función incluía el pago de: los impuestos derivados por la relación laboral; declaración anual de im-

puestos, retenciones y percepciones; entero provisional y bimestral del Instituto Mexicano del Seguro Social; Infonavit y Fonacot. Así como la elaboración de nóminas, pago de: finiquitos, liquidaciones, - - vacaciones, aguinaldo y prestaciones existentes en la empresa.

Para el desarrollo de esta función y de las tres - - siguientes, se implementó un sistema computacional -- adecuado a las necesidades del departamento, para lo cual se contó con la asesoría, el apoyo y la capacitación del personal del área de informática.

III. ELABORACION Y APLICACION DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS.

- a) Se le abrió a cada uno de los empleados, un expediente y se dividió en ocho secciones, en cada una de las cuales se archivaban los documentos inherentes a éstas. Dichas secciones eran: 1) Selección, 2) Contratación, 3) Instituto Mexicano del Seguro Social, 4) Infonavit, 5) Fonacot, 6) Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 7) Capacitación y Adiestramiento y 8) Documentos varios.

b) Se implementaron controles para llevar el registro de los siguientes aspectos: faltas, retardos, permisos, incapacidades, suspensiones, períodos - - vacacionales y tiempo extra.

c) Se estableció el uso del reporte de personal para - recibir la información debidamente autorizada y - elaborar la nómina (Anexo 36).

d) Se elaboró una hoja control para llevar el registro del historial del empleado, en la cual se anotaban sus datos generales, los departamentos en - los que había laborado, los puestos desempeñados, los salarios devengados y los cursos de capacitación recibidos.

e) Realización de trámites de baja.

Inclufa la elaboración de: hoja de renuncia, aviso de rescisión de contrato (en caso de que esa fuera la causa de la baja), baja ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y revisión de adeudos con - la empresa.

- f) Elaboración de: cartas de recomendación, constancias de trabajo, oficios para dependencias gubernamentales, memoranda informativa y credenciales.

- g) Implementación de calendario control de fechas de vencimiento de contrato para los empleados contratados por tiempo determinado u obra determinada.

IV. ADMINISTRACION DE SUELDOS.

Debido a la necesidad de contar con sueldos acorde a las funciones y responsabilidades, se contactó a un grupo de consultores dedicados a implementar sistemas y planes de beneficios para empleados, quienes diseñaron un sistema de evaluación de puestos, mismo que fue aplicado por un comité formado por los gerentes y jefes de área. Para su aplicación fue necesario primeramente efectuar la descripción de todos los puestos de la empresa, utilizando para ello los formatos proporcionados por la gerencia divisional de recursos humanos, ya que ésta era la responsable del programa de sueldos de la empresa.

Una vez realizada la evaluación de puestos, se le proporcionó la información obtenida a la gerencia divisional para que junto con el grupo de consultores elaboraran el tabulador de sueldos que regiría a la empresa.

De esa manera, la gerencia anteriormente referida, enviaba mensualmente una relación de los movimientos salariales propuestos (de acuerdo al tabulador), la autora los revisaba junto con los gerentes y jefes de área para su autorización y le regresaba a la gerencia divisional un reporte firmado por el gerente general con la información respecto a las modificaciones de sueldo autorizadas. Posteriormente se hacían los cálculos y trámites para su incorporación en la nómina, elaborando los avisos de cambio de salario ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Es importante señalar que lo anteriormente expuesto, - era solo para el personal no sindicalizado, ya que para el sindicalizado se tenía un contrato colectivo - (este punto se tratará más adelante).

V. ELABORACION DE ESTADISTICAS.

Con la información obtenida a través de los controles administrativos, se realizaron cálculos estadísticos y gráficas para estudiar aspectos tales como: la asistencia, la puntualidad, los permisos otorgados, el tiempo extraordinario, la rotación y sus causas.

La elaboración de estas estadísticas (se realizaban mensualmente) permitió observar la tendencia de los principales fenómenos que se presentaron y se logró proponer soluciones tales como, el establecimiento de programas de incentivos, elaboración de campañas, cambios del horario de trabajo, otorgamiento de prestaciones, entre otras.

VI. PREVENCION Y/O SOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES.

Aunque el responsable de atender las relaciones laborales era el gerente de relaciones industriales, una de -

las responsabilidades de la autora consistió en vigilar que el clima de la empresa fuera adecuado, ésto - se hacía a través de la recepción de quejas y/o comentarios ya fueran hechas de forma personal o por escrito (recolectadas a través de un buzón colocado para ese fin), además del contacto diario que se tenía con el personal al realizar los recorridos por toda la empresa (se hacían dos diarios).

Una vez recibidas, las analizaba, proponía soluciones y las canalizaba con el responsable para su autorización.

VII. PARTICIPACION EN NEGOCIACIONES SINDICALES.

El responsable del manejo de las relaciones obrero - patronales era también el gerente de relaciones industriales, pero una de las funciones de la autora era la participación en todas las negociaciones celebradas con el sindicato fungiendo como representante de la empresa y siguiendo los lineamientos, las políticas y los objetivos de ésta.

Las negociaciones sindicales se celebraban una vez cada dos años para revisar el contrato colectivo (prestaciones pactadas), cada año para revisar el tabulador de salarios y semanalmente para recibir peticiones adicionales, quejas, comentarios.

VIII. ATENCION A DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES.

Con el fin de que no existieran violaciones a lo establecido por la Ley Federal del Trabajo y demás disposiciones legales, la empresa era estrechamente vigilada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social mediante continuas inspecciones en las que sus representantes por un lado verificaban las condiciones de trabajo existentes y por otra revisaban los documentos relativos al pago puntual y declaraciones realizadas ante: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Instituto Mexicano del Seguro Social, Infonavit y Fonacot, así como los contratos de trabajo, las nóminas, entre otros aspectos.

La autora, además de conducir esta diligencia, también se encargaba de aclarar las dudas y de proporcionar las explicaciones relativas a cualquier manejo adminis

trativo del personal de la empresa.

IX. ACTUALIZACION DE PLANTILLAS DE PERSONAL.

Uno de los registros administrativos importantes para el control del personal de la empresa, era el relativo a la cantidad de empleados vigentes, denominado cuadro de personal, en el cual se registraba el número de empleados existentes (sindicalizados y no sindicalizados) por puesto y por departamento en comparación con el autorizado en los organigramas de la empresa. Esta información era utilizada, tanto en la estadística (mencionada en el punto V), como en las elaboradas por la gerencia de manufactura, la gerencia de ventas y la gerencia administrativa.

X. RECOLECCION DE INFORMACION ACERCA DE LAS EVALUACIONES - DEL DESEMPEÑO.

Para el personal sindicalizado se enviaban mensualmente a los jefes de departamento los formatos denominados avisos de vencimiento de contrato de aquellos em-

pleados a los que durante el mes se les terminaba su contrato de trabajo. En dicho formato los jefes proporcionaban las indicaciones respecto a la prolongación del contrato o a la baja del trabajador, escribiendo con sus propias palabras los comentarios respecto a su actuación durante el mes. La autora revisaba la información recolectada y en caso de considerarlo necesario la canalizaba con el gerente de relaciones industriales para tratarlo con los representantes del sindicato dentro de las negociaciones sindicales semanales.

En cuanto al personal no sindicalizado, se distribuían a los jefes de departamento semestralmente los formatos elaborados y proporcionados por la gerencia divisional de recursos humanos, por medio de los cuales se evaluaban varios aspectos relativos a la actuación de cada uno de los empleados a su cargo.

Una vez recolectada la información, era concentrada en un formato y enviada a dicha gerencia para su consideración dentro de la información relativa a los sueldos.

Hasta la fecha en que se cierra este reporte de actividades -

(abril de 1992), quedaron pendientes de concluir las siguientes actividades:

- a) Dos campañas, una de higiene en el trabajo y otra de asistencia y puntualidad.
- b) Revisión de las plantillas de personal en base a los nuevos proyectos de crecimiento de la empresa.
- c) Revisión de la programación de los cambios de turno.
- d) Preparación administrativa para dar cumplimiento a la Reforma Fiscal del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).
- e) Preparativo para el festejo de fin de año en la empresa.

A lo largo de este capítulo, se han presentado las actividades realizadas durante 7 años en cuatro organizaciones diferentes: en resumen, éstas han sido las siguientes:

- 1) Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- 2) Evaluación del desempeño.
- 3) Detección de necesidades de capacitación.
- 4) Coordinación de eventos de capacitación.
- 5) Control administrativo de personal.
- 6) Descripción de funciones.
- 7) Elaboración de estadísticas.
- 8) Elaboración de nóminas y pago al personal.
- 9) Realización de trámites ante dependencias gubernamentales.
- 10) Administración de sueldos.
- 11) Participación en negociaciones sindicales.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A través de este reporte de trabajo hemos descrito el papel del psicólogo en el área de recursos humanos, tomando como base la experiencia laboral adquirida en cuatro organizaciones diferentes a lo largo de siete años en el campo. Así -- como mostramos también el tipo de trabajo que están desarrollando algunos de los psicólogos egresados de la E.N.E.P.I.

Con ello en realidad se muestra la participación constante -- del psicólogo en las organizaciones en áreas tales como el -- reclutamiento y la selección de personal, la capacitación, la motivación, el desarrollo organizacional y la planeación de -- recursos humanos; lo que demuestra sin duda alguna que las -- áreas de participación del mismo no deben de estar restringidas al reclutamiento, la selección y la capacitación como lo menciona Jiménez (1976).

En particular, el trabajo reportado describe las actividades realizadas, mismas que pueden agruparse en cuatro áreas dife

rentes:

- 1) Administración de personal.
- 2) Reclutamiento y selección.
- 3) Capacitación de personal y
- 4) Relaciones obrero-patronales.

Mostrando los instrumentos, formatos y manuales diseñados - (36 en total) para realizarlas, lo que sin duda es de utilidad para que el lector en particular el recién egresado se - familiarice con su uso y utilidad, así como también adquiera una visión panorámica acerca de las áreas de trabajo para - nuestra disciplina y la manera en que pueden abordarse algunos de los problemas de las organizaciones.

Como podrá observarse, la finalidad de este reporte más que - mostrar resultados cuantitativos, es de carácter cualitativo, ya que consideramos que éste puede utilizarse como una guía - para orientar al psicólogo inexperto en el área laboral acer- ca de la manera en que su formación puede ser de utilidad pa- ra realizar un trabajo sistematizado que le permita abordar - adecuadamente los problemas de la organización en que labore proponiendo soluciones congruentes y viables; logrando de esta manera que su campo de acción se vaya ampliando conforme -

alcance buenos resultados para ésta a través de su intervención.

De hecho, la formación obtenida en la E.N.E.P.I. provee al psicólogo de las habilidades necesarias para incursionar satisfactoriamente dentro de las organizaciones. Estas son básicamente las siguientes:

- Habilidad para observar.
- Habilidad para representar las conductas de manera que se determine el problema.
- Habilidad para detectar y describir en su más mínimo detalle todas y cada una de las conductas que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Habilidad para redactar objetivos.
- Habilidad para registrar conductas.
- Habilidad para emplear herramientas estadísticas para representar e interpretar la información obtenida.
- Habilidad para analizar los fenómenos del comportamiento.
- Habilidad para diseñar programas de intervención.

- Habilidad para realizar investigaciones bibliográficas.
- Habilidad para realizar trabajos comunitarios, especialmente el entrenamiento de paraprofesionales.
- Habilidad para encontrar áreas de trabajo en las que ya se ha venido trabajando con otros profesionales, pero - dándoles nuevos enfoques (refuncionalización).

Finalmente, resulta conveniente resaltar que para alcanzar - los objetivos de la organización las tareas del psicólogo de - ben estar interrelacionadas con las de otros profesionales - que laboren en ésta.

COMENTARIOS FINALES

Resulta conveniente hacer mención que existen aspectos que -
afectan directamente para que el psicólogo pueda insertarse
en un ambiente laboral, y éstos pueden resumirse en:

- a) Que el egresado cuenta con un repertorio deficiente con respecto al manejo de conceptos organizacionales.
- b) Que el egresado carece de habilidades y/o conocimientos para relacionar los conceptos teóricos adquiridos con los conceptos y necesidades del área laboral.
- c) El desconocimiento existente en las organizaciones acerca de las funciones que el psicólogo puede realizar dentro de ellas, ya que se ha formado la imagen del psicólogo -- industrial como un seleccionador de personal o aplicador de pruebas psicométricas.

Por los aspectos mencionados anteriormente, consideramos que sería conveniente:

- 1) Incluir dentro del curriculum de Psicología de Iztacala - el área laboral, donde incluso se revisaran los reportes de trabajo de los egresados a fin de que estén en posibilidades de analizar el trabajo que se realiza en el campo y por tanto tengan una visión real de las posibilidades de trabajo existentes. Además de que dentro de esta área se otorgara un curso de aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, ya que en la práctica éstas - son básicas para el ingreso del psicólogo a las organizaciones.

Lo anterior abriría el espacio para el psicólogo egresado de Iztacala y éste posteriormente pudiera mostrar - otras alternativas de selección de personal, así como - sus habilidades para desempeñar otras funciones.

- 2) Formar conciencia en los egresados acerca de la responsabilidad que en ellos recae para borrar, tanto el desconocimiento, como las falsas expectativas existentes en los empresarios acerca de las funciones del psicólogo en las

organizaciones. Para lo cual deben esforzarse por relacionar o extrapolar los conocimientos adquiridos con los problemas prácticos que plantea la situación laboral; - además de enriquecerlos actualizándose continuamente, logrando de esta manera ampliar sus conocimientos para alcanzar resultados satisfactorios a través de su intervención.

- 3) Abrir espacio en las empresas para poder realizar en ellas el servicio social, lo cual ayudaría al estudiante para conocer las funciones que puede desempeñar el psicólogo en el área laboral y lo que se puede alcanzar a través de ellas. Aunado a que éste tendría una perspectiva real de la aplicación de su formación en las organizaciones.

- 4) Llevar a cabo investigaciones que permitan detectar las necesidades organizacionales y de esta manera estructurar una formación académica congruente con la situación actual para lograr un desarrollo, tanto de las organizaciones, como de la sociedad que las constituye.

B I B L I O G R A F I A

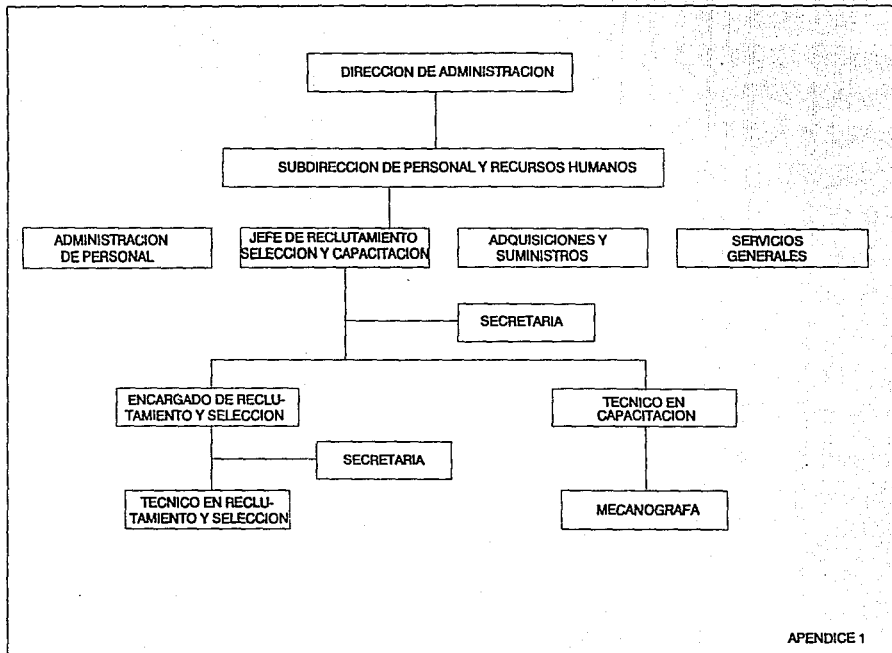
1. Aguilar, L. y Frías, S. Guía para el psicólogo como instructor de capacitación y adiestramiento. Tesis, - U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1989.
2. Alatorre, G. Psicología y desarrollo organizacional. Tesina, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1991.
3. Albarrán, A. La modificación de conducta en el medio - laboral a través del contrato de contingencias. Reporte de trabajo, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1982.
4. Archila, A. y Quintero, M. Una metodología para la capacitación de sistemas dentro del ámbito empresarial. Reporte de trabajo, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1992.
5. Arellano, P., Avila, R. y Hernández, N. Elaboración y aplicación de un programa de capacitación para una - - sociedad cooperativa. Tesina, U.N.A.M., E.N.E.P.I., - 1990.
6. Arreguín, J. y Zavala, N. La aplicación del análisis - conductual en el área de capacitación y adiestramiento dentro de una empresa. Reporte de trabajo, U.N.A.M., - E.N.E.P.I., 1986.
7. Bass, B. Psicología de las organizaciones. Editorial Continental, México, 1972.

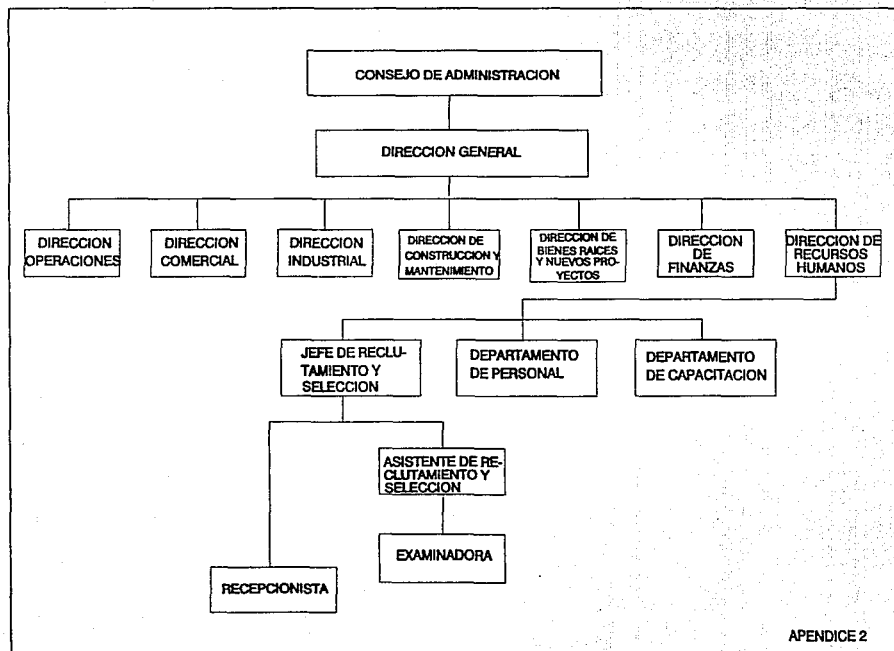
8. Bernal, M. y Terminel, E. El uso de algunas técnicas - conductuales para inducir y capacitar al personal en -- una fábrica de autopartes. Tesis, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1989.
9. Blum, M. y Naylor, J. Psicología industrial. Editorial Trillas, México, 1977.
10. Cachón, E. La desprofesionalización del psicólogo en - el área de capacitación en las organizaciones. Tesina, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1990.
11. Chávez, S. El papel del psicólogo en la elaboración de instructivos de procedimientos laborales de una empresa (TELMEX). Reporte de trabajo, U.N.A.M., E.N.E.P.I., - 1985.
12. Davis, K. El comportamiento humano en el trabajo. - Editorial Mc.Graw-Hill, México, 1983.
13. Dunnette, M. y Kirchner, W. Psicología industrial. - Editorial Trillas, México, 1972.
14. Fleishman, A. y Bass, R. Estudios de Psicología indus-
trial y de personal. Editorial Trillas, México, 1976.
15. Flores, A. Desarrollo organizacional. El papel del - psicólogo en las instituciones-área industrial. Tesina, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1990.
16. Grados, J. Inducción, reclutamiento y selección. - Editorial El Manual Moderno, México, 1988.

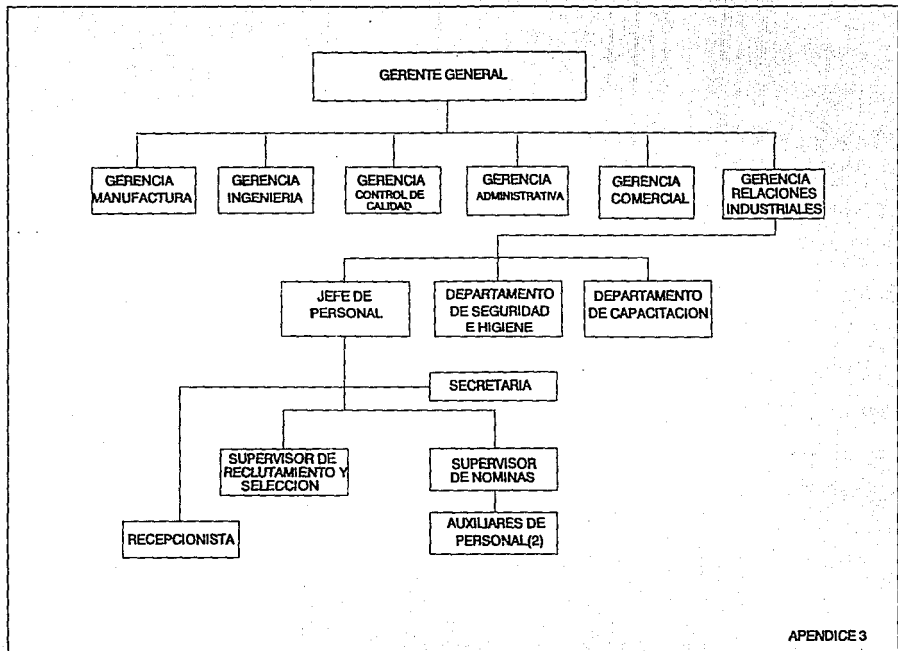
17. Hernández, M. La participación del psicólogo en la - industria en el área de capacitación en México. Tesina, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1991.
18. Howell, W. Psicología industrial y organizacional, sus elementos esenciales. Editorial El Manual Moderno, - México, 1979.
19. Jiménez, A. El análisis experimental de la conducta - aplicada al escenario industrial. Editorial Trillas, México, 1976.
20. Jiménez, M. El psicólogo como entrevistador en la selec ción de personal. Tesina, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1992.
21. Kolb, D., Rubin, J. y Mc. Intyre, J. Psicología de las organizaciones. Editorial Prentice-Hall, México, 1977.
22. Lara, O. Factores que influyen en la insatisfacción del trabajador y la repercusión de ésta en el individuo y en la organización. Tesina, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1992.
23. Luthans, F. y Kreitner, R. Modificación de la conducta organizacional. Editorial Trillas, México, 1980.
24. Macías, M. La participación del psicólogo en la capaci tación y el adiestramiento. Tesina, U.N.A.M., - - E.N.E.P.I., 1991.
25. Madrid, N. El problema de la subjetividad en la entre- vista de selección. Tesina, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1992.
26. Maier, N. Psicología industrial. Editorial Realp, - Madrid, 1973.

27. Murguía, A. Proceso de reclutamiento y selección de personal. Tesina, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1991.
28. Musalem, A. y Valdéz, S. Reporte de capacitación en el sector salud. Reporte de trabajo, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1988.
29. Pérez, G. Funciones y trabajo del psicólogo responsable de la capacitación y adiestramiento en una organización comercial. Reporte de trabajo, U.N.A.M., - - E.N.E.P.I., 1989.
30. Quirino, M. La labor administrativa del psicólogo en una organización industrial. Reporte de trabajo, - U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1991.
31. Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento, M., López, F. Enseñanza, ejercicio e investigación de la Psicología. Un modelo integral. Editorial Trillas, 1980.
32. Rivera, I. El papel del psicólogo en el ámbito laboral: el diseño de tareas como motivador. Tesina, U.N.A.M., - E.N.E.P.I., 1991.
33. Robbins, S. Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1987.
34. Robles, J. La selección de personal y algunas otras funciones del psicólogo en las organizaciones laborales. Tesina, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1991.
35. Sánchez, P. y Trejo, S. La participación en la solución de problemas colectivos dentro de un ambiente laboral. Reporte de trabajo, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1984.

36. Schultz, D. Psicología industrial. Editorial Interamericana, 1985.
37. Shein, E. Psicología de la organización. Editorial - Prentice-Hall, México, 1982.
38. Siegel, L. y Lane, I. Psicología de las organizaciones industriales. Editorial C.E.C.S.A., México, 1980.
39. Smith, C. y Wakeley, H. Psicología de la conducta industrial. Editorial Mc. Graw-Hill, México, 1977.
40. Tiffin, J. y Mc. Cormick, J. Psicología industrial. Editorial Diana, México, 1981.
41. Vega, E. El papel del psicólogo en la planeación y el desarrollo de recursos humanos. Reporte de trabajo, - U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1990.
42. Villa, H. Reclutamiento y selección en una industria - farmacéutica. Reporte de trabajo, U.N.A.M., E.N.E.P.I., 1991.
43. Whittaker. Psicología. Editorial Interamericana, - México, 1971.







GUIA DE ENTREVISTA PARA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

FECHA:

NOMBRE:

R.F.C.:

PUESTO ACTUAL Y ANTIGÜEDAD EN EL:

PUESTO ANTERIOR Y DURACION EN EL:

PUESTO QUE SIGUE AL ACTUAL:

ANTIGÜEDAD EN EL INSTITUTO:

- 1) ¿Cuál es el objetivo de su puesto?
- 2) ¿Cuáles son las actividades que realiza en su puesto?
- 3) ¿Cómo evaluaría su desempeño?
- 4) ¿Cuáles son las actividades de su puesto que desempeña fácilmente y porqué?
- 5) ¿En qué actividades relacionadas con su puesto tiene dificultades y porqué?
- 6) ¿Cuáles son los conocimientos y/o habilidades que considera que debe adquirir para mejorar su desempeño?
- 7) ¿A qué cursos o seminarios le gustaría asistir y porqué?
- 8) ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en sus relaciones con el personal a su cargo y con el trato con su jefe?
- 9) ¿Qué sugeriría para mejorarlas?
- 10) ¿Le gustaría participar como instructor en algún curso, cuál y experiencia como tal?
- 11) Comentarios adicionales, observaciones e impresión de la entrevista.

ANEXO 1

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

DIRECCION:	SUBDIRECCION:
NOMBRE:	PUESTO:
OBJETIVO DEL PUESTO:	

PROPUESTA DE EVENTO DE CAPACITACION	RAZON	OBSERVACIONES

IDIOMAS

--	--	--

INFORMACION CURRICULAR

FECHA: _____
R.F.C.: _____

ESCOLARIDAD				
ANOTE EL GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS ALCANZADO				
ESPECIALIDAD O PROFESION				
ULTIMO AÑO CURSADO			FECHA	
TITULADO ()	PASANTE ()	ESTUDIOS NO CONCLUIDOS ()		
OTROS ESTUDIOS				
ANOTE LOS ESTUDIOS REALIZADOS A ESTE NIVEL INDICANDO SI FUERON CONCLUIDOS O NO				
TIPO	LUGAR	AÑO	AREA	SI NO
_____	_____	_____	_____	() ()
_____	_____	_____	_____	() ()
_____	_____	_____	_____	() ()
_____	_____	_____	_____	() ()
CAPACITACION RECIBIDA				
ANOTE LOS PRINCIPALES CURSOS O SEMINARIOS RELACIONADOS CON SU PUESTO A LOS QUE HA ASISTIDO				
NOMBRE Y LUGAR		DURACION EN HORAS	AÑO	
_____		_____	_____	
_____		_____	_____	
_____		_____	_____	
_____		_____	_____	
_____		_____	_____	
IDIOMAS				
	HABLA	LEE	ESCRIBE	TRADUCE
	PIA	PIA	PIA	PIA
INGLES				
FRANCES				
OTROS				
NOTA: P.- PRINCIPIANTES I.- INTERMEDIOS A.- AVANZADOS				

CUESTIONARIO PARA EVALUACION DE CURSO

NOMBRE DEL CURSO:

FECHA:

- 1.- ¿Se le plantearon claramente los objetivos del curso?
- 2.- ¿Fueron alcanzados dichos objetivos?
- 3.- ¿Se utilizaron adecuadamente los apoyos audiovisuales ?
¿Porqué?
- 4.- ¿Considera que el instructor fué claro en sus exposiciones?
- 5.- ¿Estuvo el instructor abierto para escuchar las opiniones,
las dudas y los problemas planteados por los asistentes?
- 6.- ¿Cómo calificaría al instructor en cuanto al dominio del tema
y porqué?
- 7.- ¿Considera que el curso le será de utilidad para su
desarrollo profesional? ¿Porqué?
- 8.- Comentarios adicionales.

ANEXO 4

Estimado Solicitante:

Agradecemos su interés en nuestra Empresa y esperamos tener la oportunidad de ofrecerle un puesto en nuestra organización. Para procesar su solicitud con mayor rapidez, le pedimos seguir fielmente las siguientes instrucciones.

- 1°. Llenar la solicitud personalmente con claridad y de preferencia en letra de imprenta.
- 2°. Adjuntar 3 fotografías de cualquier tamaño, que no sean de color ni de máquina automática de las que hay en las estaciones del Metro o tiendas de autoservicio.
- 3°. Presentar fotocopias de los siguientes documentos:
 - 3.1. Registro Federal de Causantes.
 - 3.2. Inscripción ante el IMSS.
 - 3.3. Cartilla Liberada (varones mayores de 19 años).
 - 3.4. Acta de Nacimiento.
 - 3.5. Acta de Matrimonio.
 - 3.6. Certificado o Constancia de estudios máximos.
 - 3.7. Cartas ORIGINALES de los dos últimos empleos. Si no ha trabajado, 2 cartas de personas que lo conozcan, con domicilio y teléfono de quién lo recomienda.
 - 3.8. Tarjeta de Salud vigente a la fecha de la solicitud, expedida en la localidad en donde va a trabajar.
 - 3.9. Certificado de NO ANTECEDENTES PENALES para los varones solicitantes.
- 4°. Cuando tenga toda esta documentación y su solicitud completamente llena, debe presentarse en la recepción del Centro de Reclutamiento dentro de los horarios establecidos para iniciar su trámite.

De antemano gracias por su interés de pertenecer a nuestra Empresa.

Atentamente,

Departamento de Reclutamiento y Selección.

Hoja 1 de 4

ANEXO 6

SOLICITUD DE EMPLEO

176

FOTOGRAFIA (RECIENTE)

DEPARTAMENTO	PUESTO	SUELDO	INGRESO	REQUISICION
JEFE INMEDIATO (GERENTE)		GERENTE UNIDAD	PERSONAL	OTRAS ACTIVIDADES
OBSERVACIONES				

ESTA SECCION ES DE USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

FECHA

PUESTO DESEADO

SUELDO MÍNIMO ACEPTABLE

1.- DATOS GENERALES

NOMBRE					
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE	
DOMICILIO					
CALLE			NUMERO		
FECHA DE NACIMIENTO					
DIA		MESES	AÑO	AÑOS CUMPLIDOS	
LUGAR DE NACIMIENTO			NACIONALIDAD		
ESTADO CIVIL:	CASADO <input type="checkbox"/>	VIUDO <input type="checkbox"/>	SEPARADO <input type="checkbox"/>	UNION LIBRE <input type="checkbox"/>	DIVORCIADO <input type="checkbox"/>
¿Con quién vive actualmente? (Padres, hermanos, parientes, etc.)					

2.- DOCUMENTACION

Número de afiliación al I.M.S.S.	Número de Matrícula de la Cartilla del S.M.N.	SI <input type="checkbox"/>
Registro Federal de Causantes	Número de la Licencia de Manejo	NO <input type="checkbox"/>

3.- DATOS COMPLEMENTARIOS

¿Ha Trabajado antes con nosotros?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	¿Cuándo?	_____
¿En qué unidad? _____				
¿Cuál fué el motivo de su separación? _____				
¿Quién le aconsejó solicitar empleo?	_____	AMIGO <input type="checkbox"/>	PARIENTE <input type="checkbox"/>	
¿Tiene parientes en la empresa? _____				
(Nombre, parentesco, puesto, y tienda o unidad) _____				

4.- FAMILIARES

NOMBRE DE LOS PADRES	VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
Padre				
Madre				
NOMBRE DE LOS HERMANOS	VIVE	EDAD	OCUPACION	NOMBRE DE LA EMPRESA DONDE TRABAJAN
1				
2				
3				
4				
NOMBRE DEL ESPOSO (A)	VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
NOMBRE DE LOS HIJOS	SEXO	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
1				
2				
3				
4				

5.- ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	No. DE AÑOS	NOMBRE DE LA ESCUELA	FECHA		SE GRADUO	
			DE	A	SI	NO
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
COMERCIO						
TECNICA						
BACHILLERATO						
VOCACIONAL						
PROFESIONAL						
ESTUDIOS ACTUALES						

6.- CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

QUE OTRO IDIOMA	HABLA%	ESCRIBE%	TRADUCE AL ESP.%	LEE%

Favor de anotar los datos de 3 personas que le conozcan bien, que no sean sus parientes y con los que no haya trabajado.

7.- REFERENCIAS

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLE
1.-				
2.-				
3.-				

8.- EMPLEOS ANTERIORES (Detalle los empleos anteriores, empezando por el más reciente o actual)

a). Nombre de la empresa _____ Tel. _____
 Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
 Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
 Sueldo inicial \$ _____ Sueldo final \$ _____ Fecha de Separación _____
 AÑO MES
 AÑO MES
 Razones para retirarse del empleo _____

b). Nombre de la empresa _____ Tel. _____
 Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
 Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
 Sueldo inicial \$ _____ Sueldo final \$ _____ Fecha de Separación _____
 AÑO MES
 AÑO MES
 Razones para retirarse del empleo _____

c). Nombre de la empresa _____ Tel. _____
 Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
 Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
 Sueldo inicial \$ _____ Sueldo final \$ _____ Fecha de Separación _____
 AÑO MES
 AÑO MES
 Razones para retirarse del empleo _____

9.- INFORMACION GENERAL

¿Qué otras fuentes de ingreso tiene? _____
 ¿Su esposa trabaja? SI NO Percepciones \$ _____
 ¿Depende de su trabajo para vivir? SI NO Especifique _____
 ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? _____ ¿Quiénes son? _____
 ¿Ha estado sin empleo? SI NO ¿Cuánto tiempo? _____ ¿Por qué? _____
 ¿Ha estado sindicalizado? SI NO Nombre del Sindicato _____
 ¿De ser aceptado, cuándo podría iniciar su trabajo? _____
 ¿Puede usted viajar? _____ ¿Con qué frecuencia? _____
 ¿Tiene usted automóvil? _____ Marca _____ Modelo _____
 ¿Está dispuesto a cambiar de lugar de residencia? _____
 ¿Qué clase de experiencia ha tenido usted que lo capacite para desempeñar el empleo que solicita? _____

HOJA 4 DE 4

DECLARO QUE TODOS LOS INFORMES EN ESTA SOLICITUD ESTAN APEGADOS A LA VERDAD EN CASO DE SER ACEPTADO COMO EMPLEADO, POR HABER SIDO PREVENIDO, SI ALGUN INFORME PROPORCIONADO POR MI, RESULTARA INEXACTO, SERIA CONSIDERADO COMO FALTA DE HONRADEZ, AMERITANDO ESTO MI DESPIDO.

FIRMA DEL SOLICITANTE

ENVIO PARA EVALUACION

NOMBRE: _____

1er. EXAMEN _____

HORA _____

2° EXAMEN _____

HORA _____

REGISTRO DIARIO DE EXAMENES

	NOMBRE	PUESTO	UNIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

Fecha _____

ENVIO DE CANDIDATO PARA AUTORIZACION

FECHA _____

A _____

Con referencia a su solicitud de contratación No. _____

Para cubrir el puesto de _____

Incluimos solicitud de empleo de _____

Candidato (a) que obtuvo evaluación satisfactoria para ocupar dicho puesto.
Esperamos merezca su aprobación, en caso contrario, agradeceremos nos anote en
OBSERVACIONES sus razones de rechazo.

Alientamente

OBSERVACIONES

AVISO DE PERSONAL RECHAZADO

A _____

FECHA _____

Informamos a usted que el candidato (a) _____
_____ que usted nos envió autorizado
para ocupar el puesto de _____ para cubrir la solli-
citud de contratación No. _____, no obtuvo evaluación satisfactoria
para dicho puesto.

Esperamos enviarle un candidato calificado lo antes posible.

Atentamente

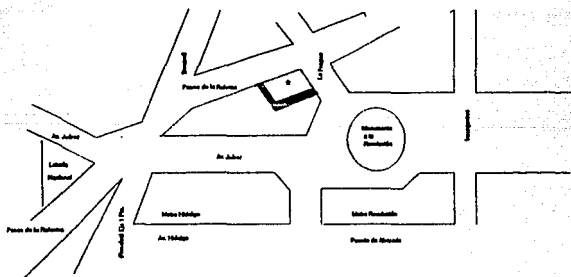
REGISTRO DE CANDIDATOS RECHAZADOS

CANDIDATO	PUESTO	UNIDAD	OBSERVACIONES

ENVIO DE CANDIDATO PARA ENTRENAMIENTO

Nombre: _____
 Puesto: _____
 Unidad: _____
 Instructora: _____
 Dias: _____
 Horario: _____

* Presentarse en paseo de la Reforma No. 45, en el 3er. piso (Entrada por La Fregua).
 Su puntual asistencia es requisito para su próxima contratación.



REGISTRO DE CANDIDATOS ENVIADOS AL CENTRO DE CAPACITACION

INSTRUCTOR.- _____

FECHA.- _____

NOMBRE	PUESTO	DEPARTAMENTO	UNIDAD	NO. DE DE REQUI- SICION	TIPO DE CONTRATO	OBSERVACIONES

ANEXO 13

REPORTE SEMANAL

SEMANA DEL _____ (1) AL _____ UNIDADES	CUMPRO (1) SUBGO (2) APROBADO	GERENTE	ASISTENTE	FARMACIA	FARMACIA	BOLSAS Y JO	FOTO Y HELIO	DIBUJO Y MO	NEG. PLAT. OR	ANTESMANA	TAB. Y NEG. C	DALCES Y AJ	MAQUINES	- VOLANTES	VOLANTES	E. BOGEDA (4)	AYUD. BOGEDA	JEF. MANTO.	DEPARTO MA	AYTE. MANTO.	AYTE. LAB. OR	MICO BALBOA	PULIDOR	CALERA ORAL	CALERA PISO	AYTE. C.O.	ENCARGO OF. I	DPO. LAB. VA	FALTANTES TIENCA (5)		REPORTE SEMANAL No. F2 (8)		
																													TOTAL (3)	% (7)			
AVANEX (3)																																	
DIANA																																	
NIZA																																	
AZCAPOTZALCO																																	
INSURGENTES																																	
PALACIO																																	
BOKER																																	
LINDAVISTA																																	
PALMAS																																	
BUENAVISTA																																	
MADERO																																	
PEDEGAL																																	
CUAUHTEMOC (2)																																	
MANACAR																																	
PERSUR																																	
POLANCO																																	
SAN ANTONIO																																	
XOLA																																	
REFORMA																																	
SATELITE																																	
TIGER																																	
RIVERA																																	
UNIVERSIDAD																																	
SAN ANGELO																																	
VILLA COAPA																																	
TOTAL (6)																																	
VAC. A FIN DE SEMANA (4)																																	
CAND. ALTD. ESTA SEMANA (1)																																	
F2 SEMANA (7)																																	
VAC. SEM. PASADA (5)																																	

REPORTE SEMANAL

- 1.- Fecha que abarca el reporte.
- 2.- Listado de todas las unidades.
- 3.- Número de puestos existentes en cada unidad.
- 4.- Listado de puestos existentes (donde se omite el puesto y se menciona el departamento se marca con J si está vacante el puesto de jefe y con un número las vacantes de vendedores).
- 5.- Area a la que pertenece el formato.
- 6.- Número de vacantes por unidad.
- 7.- Porcentaje que representa el número de vacantes respecto a la columna 3.
- 8.- Número de las requisiciones de personal que pertenecen a cada una de las vacantes.
- 9.- a) Total de puestos existentes.
b) Total de puestos vacantes.
- 10.- Número de vacantes con que cierra la semana.
- 11.- Número de candidatos seleccionados.
- 12.- Número de requisiciones recibidas durante la semana.
- 13.- Número de vacantes de la semana anterior.

REGISTRO DE CANDIDATOS DISPONIBLES

NOMBRE	TELEFONO	EDAD	PUESTO Y SUELDO SOLICITADO	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	OBSERVACIONES

ANEXO 16

**LISTA DE DOCUMENTOS QUE DEBE PRESENTAR PARA
SEGUIR EL TRAMITE DE SU CONTRATACION**

- 2 Cartas de recomendación de empleos anteriores.
- 2 Cartas de recomendación de personas conocidas, especificando desde hace cuánto tiempo (años) lo conocen. El firmante especificará su nombre completo, domicilio y número telefónico.
- 3 fotografías tamaño infantil.
- Original y fotocopia de acta de nacimiento.
- Original y fotocopia de la cartilla liberada del Servicio Militar Nacional.
- Original y fotocopia de la Cédula IV de la SHCP (R.F.C.).
- Original y fotocopia de la hoja rosa o credencial del IMSS, esto en caso de estar o haber estado afiliado al Seguro Social.
- Original y fotocopia del último certificado de estudios realizados.
Es requisito Educación Secundaria Completa.
- Original y fotocopia de constancia domiciliaria.

INUTIL PRESENTARSE SI NO REUNE ESTOS REQUISITOS

RECTIFICACION DE REFERENCIAS

FECHA DE INGRESO: _____

FECHA DE BAJA: _____

ULTIMO PUESTO OCUPADO: _____

ULTIMO SUELDO: _____

MOTIVO(S) DE SEPARACION: _____

¿ COMO FUE SU DESEMPEÑO ? - EN CUANTO A:

A) ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD _____

B) RESPONSABILIDAD _____

C) HONRADEZ _____

D) RELACIONES DE TRABAJO _____

E) CONOCIMIENTO DEL TRABAJO (CALIDAD Y CANTIDAD)

¿ CAUSO PROBLEMAS DURANTE SU PERMANENCIA ?

¿ RECOMIENDA SU CONTRATACION ? _____

PERSONA Y PUESTO DE LA PERSONA QUE INFORMO

REGISTRO DE CAUSAS DE BAJA DE PERSONAL

NOMBRE	CATEGORIA INICIAL	CATEGORIA FINAL	FECHA INGRESO	FECHA BAJA	TIPO Y NO. DE CONTRATO	MOTIVO DE BAJA

ANEXO 19

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL OPERARIO

FECHA
DIA MES AÑO

I DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL EVALUADO _____
PUESTO _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____
PUESTO _____ DEPARTAMENTO _____

II OBJETIVO E INSTRUCCIONES

Objetivo:

Obtener información acerca de los recursos humanos existentes en la compañía.

Instrucciones:

Con el fin de que en la información obtenida exista un alto grado de confiabilidad, es conveniente que la calificación de la actuación del personal se realice con la mayor objetividad e imparcialidad posible con conocimiento de que la información obtenida será totalmente confidencial.

En el interior de este formato se presentan los factores que intervienen en el desempeño laboral del personal; con el propósito de evitar posibles confusiones cada factor tiene su definición correspondiente.

Para cada factor se proporcionan cuatro diferentes opciones, entre las cuales puede ubicarse el desempeño actual de la persona a evaluar. Elija usted una de ellas, escribiendo una "x" en la letra correspondiente a la opción elegida.

Asimismo al final del formato se proporciona una sección de observaciones para el caso en que considere necesario añadir alguna observación o propuesta a la presente.

Hoja 1 de 6

ANEKO 20

CALIDAD DE TRABAJO

GRADO DE EXACTITUD, PRESENTACION Y CONFIABILIDAD EN LOS TRABAJOS REALIZADOS.

- A.- Lleva a cabo con pocos errores el trabajo encomendado.
- B.- Realiza sin errores su trabajo.
- C.- Debido a los errores en la ejecución de sus tareas, requiere de una supervisión permanente.
- D.- Cumple con los trabajos que se le encomiendan teniendo en ellos rara vez algún error.

CANTIDAD DE TRABAJO

VOLUMEN DE TRABAJO REALIZADO EN FUNCION A LAS TAREAS ENCOMENDADAS.

- A.- Supera los volúmenes de trabajos señalados.
- B.- Es deseable un mayor esfuerzo en sus tareas para aumentar su actual rendimiento.
- C.- Es sobresaliente en los volúmenes de trabajo que realiza.
- D.- Desarrolla una cantidad de trabajo acorde a los volúmenes encomendados.

DISCIPLINA

GRADO EN QUE ACATA LAS DISPOSICIONES SUPERIORES PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.

- A.- Con frecuencia no cumple o evita las instrucciones ocasionando problemas.
- B.- Cumple con las instrucciones que se le dan.
- C.- Se distingue por su actitud positiva al cumplir las instrucciones.
- D.- Manifiesta inconformidad para acatar algunas instrucciones o disposiciones.

COLABORACION

DISPOSICION A AUXILIAR MEDIANTE ESFUERZO ADICIONAL AUN EN TIEMPO EXTRA LABORAL O TRABAJOS FUERA DE SU COMPETENCIA.

- A.- Manifiesta objeciones a colaborar en el trabajo aún cuando se le solicite.
- B.- Muestra disposición para colaborar en todo, aunque no se le solicite.
- C.- En ocasiones muestra disposición para ayudar en la organización del trabajo.
- D.- Presta ayuda siempre y cuando se le solicite.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

CONJUNTO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES ESPECIFICAS.

- A.- Por los conocimientos de su puesto requiere información y revisiones detalladas para realizar las tareas encomendadas.
- B.- Los conocimientos de su puesto son insuficientes para desempeñar sus funciones, por lo que requiere de una orientación permanente.
- C.- Manifiesta total conocimiento del trabajo que realiza.
- D.- Los conocimientos de su puesto son los necesarios para realizar las actividades que se le encomiendan.

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

EL CUMPLIMIENTO DE HORARIOS Y TURNOS ESTABLECIDOS, NO INCURRIENDO EN FALTAS INJUSTIFICADAS O RETARDOS FRECUENTES.

- A.- Su asistencia y puntualidad son normales, ocasionalmente incurre en alguna inasistencia.
- B.- Aunque demuestra asistencia normal manifiesta problemas en su puntualidad.
- C.- Nunca falta y es puntual.
- D.- Sus ausencias son frecuentes.

USO DE MATERIALES Y EQUIPO

CONSERVACION DEL EQUIPO DE TRABAJO Y ADECUADA UTILIZACION DEL MATERIAL PARA LA REALIZACION DE SUS ACTIVIDADES.

- A.- Demuestra notorias fallas en la conservación y utilización del material, ocasionando deterioro y desperdicio.
- B.- Tiene algunas fallas en el cuidado del equipo y en el uso de los materiales.
- C.- Se esmera en la conservación del equipo y utilización de los materiales.
- D.- Conserva el equipo a su cargo y usa los materiales requeridos en forma excelente.

RELACIONES DE TRABAJO

DISPOSICION DEMOSTRADA ANTE LAS PETICIONES DE SU SUPERIOR CUANDO LE SOLICITA ALGO RELACIONADO CON SUS FUNCIONES.

- A.- Su desempeño ante los requerimientos de su superior rara vez ocasiona problemas.
- B.- Se concreta a dar la información que le es solicitada, su disposición de servicio es insuficiente.
- C.- Muestra disposición de servicio, se distingue por su exactitud y trato ante las necesidades de información, orientación y trabajo.
- D.- Manifiesta dificultades para relacionarse con los demás.

CRITERIO

HABILIDAD PARA DEFINIR, EVALUAR Y RESOLVER LOS PROBLEMAS Y SITUACIONES DE TRABAJO, EN BASE A LA INTERPRETACION Y APLICACION DE LAS POLITICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS.

- A.- Muestra algunas dificultades al enfrentar los problemas y situaciones de trabajo.
- B.- Las soluciones que da a los problemas de trabajo son siempre acertadas.
- C.- Con frecuencia requiere orientación para solucionar los problemas de trabajo y aplicar las normas establecidas.
- D.- Generalmente resuelve satisfactoriamente las diferentes situaciones de trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO

DISPOSICION A PARTICIPAR EN ACTIVIDADES EN GRUPO, APORTANDO EL ESFUERZO Y APOYO NECESARIO PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO O TRABAJO.

- A.- Por lo regular su participación en los trabajos de equipo es positiva; sin embargo muestra algunas fallas, lo que interfiere a la acción del mismo.
- B.- Presenta problemas al desempeñarse en trabajos de conjunto afectando la acción y eficiencia del grupo.
- C.- Muestra disposición a intervenir en forma activa en la acción de equipo, su apoyo es de beneficio al mismo.
- D.- La habilidad que manifiesta para apoyar y colaborar en el trabajo de equipo es excelente.

III ACCIONES PROPUESTAS PARA APOYAR SU DESARROLLO

1.- Tipo de capacitación que requiere el empleado en orden de prioridad.

- a)
- b)
- c)

2.- Para propiciar su desarrollo se recomienda:

- () Rotación de puestos.
- () Propiciar su promoción.
- () Mantenerlo en el puesto actual.
- () Esperar los resultados de su próxima evaluación.

3.- En caso de haber seleccionado la rotación o promoción de puestos del empleado, indique en orden de importancia cuáles podrían ser y en que departamento.

Puesto

Departamento

- a)
- b)
- c)

Observaciones

Firma del Supervisor

Firma del Evaluador

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL MANDOS MEDIOS

FECHA
DIA MES AÑO

I DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL EVALUADO _____
PUESTO _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____
PUESTO _____ DEPARTAMENTO _____

II OBJETIVO E INSTRUCCIONES

Objetivo:

Obtener información acerca de los recursos humanos existentes en la compañía.

Instrucciones:

Con el fin de que en la información obtenida exista un alto grado de confiabilidad, es conveniente que la calificación de la actuación del personal se realice con la mayor objetividad e imparcialidad posible con conocimiento de que la información obtenida será totalmente confidencial.

En el interior de este formato se presentan los factores que intervienen en el desempeño laboral del personal; con el propósito de evitar posibles confusiones cada factor tiene su definición correspondiente.

Para cada factor se proporcionan cuatro diferentes opciones, entre las cuales puede ubicarse el desempeño actual de la persona a evaluar. Elija usted una de ellas, escribiendo una "x" en la letra correspondiente a la opción elegida.

Asimismo al final del formato se proporciona una sección de observaciones para el caso en que considere necesario añadir alguna observación o propuesta a la presente.

CALIDAD DE TRABAJO

GRADO DE EXACTITUD, PRESENTACION Y CONFIABILIDAD EN LOS TRABAJOS REALIZADOS.

- A.- Lleva a cabo con pocos errores el trabajo encomendado.
- B.- Realiza sin errores su trabajo.
- C.- Debido a los errores en la ejecución de sus tareas, requiere de una supervisión permanente.
- D.- Cumple con los trabajos que se le encomiendan teniendo en ellos rara vez algún error.

CANTIDAD DE TRABAJO

VOLUMEN DE TRABAJO REALIZADO EN FUNCION A LAS TAREAS ENCOMENDADAS.

- A.- Supera los volúmenes de trabajos señalados.
- B.- Es deseable un mayor esfuerzo en sus tareas para aumentar su actual rendimiento.
- C.- Es sobresaliente en los volúmenes de trabajo que realiza.
- D.- Desarrolla una cantidad de trabajo acorde a los volúmenes encomendados.

COLABORACION

DISPOSICION A AUXILIAR MEDIANTE ESFUERZO ADICIONAL AUN EN TIEMPO EXTRA LABORAL O TRABAJOS FUERA DE SU COMPETENCIA.

- A.- Manifiesta objeciones a colaborar en el trabajo aún cuando se le solicite.
- B.- Muestra disposición para colaborar en todo, aunque no se le solicite.
- C.- En ocasiones muestra disposición para ayudar en la organización del trabajo.
- D.- Presta ayuda siempre y cuando se le solicite.

RELACIONES DE TRABAJO

DISPOSICION DEMOSTRADA ANTE LAS PETICIONES DE SU SUPERIOR CUANDO LE SOLICITA ALGO RELACIONADO CON SUS FUNCIONES.

- A.- Su desempeño ante los requerimientos de su superior rara vez ocasiona problemas.
- B.- Se concreta a dar la información que le es solicitada, su disposición de servicio es insuficiente.
- C.- Muestra disposición de servicio, se distingue por su exactitud y trato ante las necesidades de información, orientación y trabajo.
- D.- Manifiesta dificultades para relacionarse con los demás.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

CONJUNTO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES ESPECIFICAS.

- A.- Por los conocimientos de su puesto requiere información y revisiones detalladas para realizar las tareas encomendadas.
- B.- Los conocimientos de su puesto son insuficientes para desempeñar sus funciones, por lo que requiere de una orientación permanente.
- C.- Manifiesta total conocimiento del trabajo que realiza.
- D.- Los conocimientos de su puesto son los necesarios para realizar las actividades que se le encomiendan.

INICIATIVA

HABILIDAD PARA PRESENTAR SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS SISTEMAS Y METODOS DE TRABAJO. DISPOSICION PARA ACTUAR CONSTRUCTIVAMENTE ANTE SITUACIONES DE TRABAJO.

- A.- Eventualmente hace aportaciones significativas para el mejoramiento de sus tareas.
- B.- Se concreta a seguir las rutinas establecidas con una actitud pasiva.

- C.- Frecuentemente realiza aportaciones importantes para el mejoramiento del trabajo, afrontando constructivamente los problemas.
- D.- Es una persona creativa, que se adelanta a los eventos. Emite ideas y sugerencias.

CRITERIO

HABILIDAD PARA DEFINIR, EVALUAR Y RESOLVER LOS PROBLEMAS Y SITUACIONES DE TRABAJO, EN BASE A LA INTERPRETACION Y APLICACION DE LAS POLITICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS.

- A.- Muestra algunas dificultades al enfrentar los problemas y situaciones de trabajo.
- B.- Las soluciones que da a los problemas de trabajo son siempre acertadas.
- C.- Con frecuencia requiere orientación para solucionar los problemas de trabajo y aplicar las normas establecidas.
- D.- Generalmente resuelve satisfactoriamente las diferentes situaciones de trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO

DISPOSICION A PARTICIPAR EN ACTIVIDADES EN GRUPO, APORTANDO EL ESFUERZO Y APOYO NECESARIO PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO O TRABAJO.

- A.- Por lo regular su participación en los trabajos de equipo es positiva; sin embargo muestra algunas fallas, lo que interfiere a la acción del mismo.
- B.- Presenta problemas al desempeñarse en trabajos de conjunto afectando la acción y eficiencia del grupo.
- C.- Muestra disposición a intervenir en forma activa en la acción de equipo, su apoyo es de beneficio al mismo.
- D.- La habilidad que manifiesta para apoyar y colaborar en el trabajo de equipo es excelente.

CAPACIDAD DE DIRECCION

HABILIDAD PARA OBTENER RESULTADOS A TRAVES DEL GRUPO DE TRABAJO A SU MANDO.

- A.- Cumple con sus objetivos y metas previstas para su grupo de trabajo.
- B.- Obtiene resultados sobresalientes con relación a los objetivos y metas programadas o previstas para su grupo de trabajo.
- C.- Los resultados de trabajo se encuentran por debajo de las metas y objetivos programados para el grupo a su mando.
- D.- Supera ligeramente objetivos y metas asignados a su grupo de trabajo.

III ACCIONES PROPUESTAS PARA APOYAR SU DESARROLLO

1.- Tipo de capacitación que requiere el empleado en orden de prioridad.

- a)
- b)
- c)

2.- Para propiciar su desarrollo se recomienda:

- () Rotación de puestos.
- () Propiciar su promoción.
- () Mantenerlo en el puesto actual.
- () Esperar los resultados de su próxima evaluación.

3.- En caso de haber seleccionado la rotación o promoción de puestos del empleado, indique en orden de importancia cuáles podrían ser y en que departamento.

Puesto

Departamento

- a)
- b)
- c)

Observaciones

Firma del Supervisor

Firma del Evaluador

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO

FECHA
DIA MES AÑO

I DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL EVALUADO _____
PUESTO _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____
PUESTO _____ DEPARTAMENTO _____

II OBJETIVO E INSTRUCCIONES

Objetivo:

Obtener información acerca de los recursos humanos existentes en la compañía.

Instrucciones:

Con el fin de que en la información obtenida exista un alto grado de confiabilidad, es conveniente que la calificación de la actuación del personal se realice con la mayor objetividad e imparcialidad posible con conocimiento de que la información obtenida será totalmente confidencial.

En el interior de este formato se presentan los factores que intervienen en el desempeño laboral del personal; con el propósito de evitar posibles confusiones cada factor tiene su definición correspondiente.

Para cada factor se proporcionan cuatro diferentes opciones, entre las cuales puede ubicarse el desempeño actual de la persona a evaluar. Elija usted una de ellas, escribiendo una "x" en la letra correspondiente a la opción elegida.

Asimismo al final del formato se proporciona una sección de observaciones para el caso en que considere necesario añadir alguna observación o propuesta a la presente.

CALIDAD DE TRABAJO

GRADO DE EXACTITUD, PRESENTACION Y CONFIABILIDAD EN LOS TRABAJOS REALIZADOS.

- A.- Lleva a cabo con pocos errores el trabajo encomendado.
- B.- Realiza sin errores su trabajo.
- C.- Debido a los errores en la ejecución de sus tareas, requiere de una supervisión permanente.
- D.- Cumple con los trabajos que se le encomiendan teniendo en ellos rara vez algún error.

CANTIDAD DE TRABAJO

VOLUMEN DE TRABAJO REALIZADO EN FUNCION A LAS TAREAS ENCOMENDADAS.

- A.- Supera los volúmenes de trabajos señalados.
- B.- Es deseable un mayor esfuerzo en sus tareas para aumentar su actual rendimiento.
- C.- Es sobresaliente en los volúmenes de trabajo que realiza.
- D.- Desarrolla una cantidad de trabajo acorde a los volúmenes encomendados.

DISCIPLINA

GRADO EN QUE ACATA LAS DISPOSICIONES SUPERIORES PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES

- A.- Con frecuencia no cumple o evita las instrucciones ocasionando problemas.
- B.- Cumple con las instrucciones que se le dan.
- C.- Se distingue por su actitud positiva al cumplir las instrucciones.
- D.- Manifiesta inconformidad para acatar algunas instrucciones o disposiciones.

INICIATIVA

HABILIDAD PARA PRESENTAR SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS SISTEMAS Y METODOS DE TRABAJO. DISPOSICION PARA ACTUAR CONSTRUCTIVAMENTE ANTE SITUACIONES DE TRABAJO.

- A.- Eventualmente hace aportaciones significativas para el mejoramiento de sus tareas.
- B.- Se concreta a seguir las rutinas establecidas con una actitud pasiva.
- C.- Frecuentemente realiza aportaciones importantes para el mejoramiento del trabajo, afrontando constructivamente los problemas.
- D.- Es una persona creativa, que se adelanta a los eventos. Emite ideas y sugerencias.

CRITERIO

HABILIDAD PARA DEFINIR, EVALUAR Y RESOLVER LOS PROBLEMAS Y SITUACIONES DE TRABAJO, EN BASE A LA INTERPRETACION Y APLICACION DE LAS POLITICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS.

- A.- Muestra algunas dificultades al enfrentar los problemas y situaciones de trabajo.
- B.- Las soluciones que da a los problemas de trabajo son siempre acertadas.
- C.- Con frecuencia requiere orientación para solucionar los problemas de trabajo y aplicar las normas establecidas.
- D.- Generalmente resuelve satisfactoriamente las diferentes situaciones de trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO

DISPOSICION A PARTICIPAR EN ACTIVIDADES EN GRUPO, APORTANDO EL ESFUERZO Y APOYO NECESARIO PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO O TRABAJO.

- A.- Por lo regular su participación en los trabajos de equipo es positiva; sin embargo muestra algunas fallas, lo que interfiere a la acción del mismo.
- B.- Presenta problemas al desempeñarse en trabajos de conjunto afectando la acción y eficiencia del grupo.

- C.- Muestra disposición a intervenir en forma activa en la acción de equipo, su apoyo es de beneficio al mismo.
- D.- La habilidad que manifiesta para apoyar y colaborar en el trabajo de equipo es excelente.

COLABORACION

DISPOSICION A AUXILIAR MEDIANTE ESFUERZO ADICIONAL AUN EN TIEMPO EXTRA LABORAL O TRABAJOS FUERA DE SU COMPETENCIA.

- A.- Manifiesta objeciones a colaborar en el trabajo aún cuando se le solicite.
- B.- Muestra disposición para colaborar en todo, aunque no se le solicite.
- C.- En ocasiones muestra disposición para ayudar en la realización del trabajo.
- D.- Presta su ayuda siempre y cuando se le solicite.

RELACIONES DE TRABAJO.

DISPOSICION DEMOSTRADA ANTE LAS PETICIONES DE SU SUPERIOR CUANDO LE SOLICITA ALGO RELACIONADO CON SUS FUNCIONES.

- A.- Su desempeño ante los requerimientos de su superior rara vez ocasiona problemas.
- B.- Se concreta a dar la información que le es solicitada, su disposición de servicio es insuficiente.
- C.- Muestra disposición de servicio, se distingue por su exactitud y trato ante las necesidades de información, orientación y trabajo.
- D.- Manifiesta dificultades para relacionarse con los demás.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO.

CONJUNTO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES ESPECIFICAS.

- A.- Por los conocimientos de su puesto requiere información y revisiones detalladas para realizar las tareas encomendadas.

- B.- Los conocimientos de su puesto son insuficientes para desempeñar funciones, por lo que requiere de una orientación permanente.
- C.- Manifiesta total conocimiento del trabajo que realiza.
- D.- Los conocimientos de su puesto son los necesarios para realizar las actividades que se le encomiendan.

USO DE MATERIALES Y EQUIPO

CONSERVACION DEL EQUIPO DE TRABAJO Y ADECUADA UTILIZACION DEL MATERIAL PARA LA REALIZACION DE SUS ACTIVIDADES.

- A.- Demuestra notorias fallas en la conservación y utilización del material, ocasionando deterioro y desperdicio.
- B.- Tiene algunas fallas en el cuidado del equipo y en el uso de los materiales.
- C.- Se esmera en la conservación del equipo y utilización de los materiales.
- D.- Conserva el equipo a su cargo y usa los materiales requeridos en forma excelente.

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

EL CUMPLIMIENTO DE HORARIOS Y TURNOS ESTABLECIDOS, NO INCURRIENDO EN FALTAS INJUSTIFICADAS O RETARDOS FRECUENTES.

- A.- Su asistencia y puntualidad son normales, ocasionalmente incurre en alguna inasistencia.
- B.- Aunque demuestra asistencia normal manifiesta problemas en su puntualidad.
- C.- Nunca falta y es puntual.
- D.- Sus ausencias son frecuentes.

III ACCIONES PROPUESTAS PARA APOYAR SU DESARROLLO

1.- Tipo de capacitación que requiere el empleado en orden de prioridad.

- a)
- b)
- c)

2.- Para propiciar su desarrollo se recomienda:

- () Rotación de puestos.
- () Propiciar su promoción.
- () Mantenerlo en el puesto actual.
- () Esperar los resultados de su próxima evaluación.

3.- En caso de haber seleccionado la rotación o promoción de puestos del empleado, indique en orden de importancia cuáles podrían ser y en que departamento.

Puesto

Departamento

- a)
- b)
- c)

Observaciones

Firma del Supervisor

Firma del Evaluador

TABLA DE EVALUACION PARCIAL

FACTORES \ NIVELES	MANDOS MEDIOS				ADMINISTRATIVO				OPERARIO			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
CALIDAD DE TRABAJO	A	8	▼		A	8	▼		A	8	▼	
	B	14	*		B	12	*		B	14	*	
	C	4	×		C	4	×		C	6	×	
	D	12	●		D	10	●		D	12	●	
CANTIDAD DE TRABAJO	A	10	●		A	10	●		A	12	●	
	B	4	×		B	4	×		B	6	×	
	C	12	*		C	12	*		C	14	*	
	D	8	▼		D	8	▼		D	8	▼	
DISCIPLINA	/				A	1	×		A	4	×	
					B	4	●		B	10	●	
					C	6	*		C	12	*	
					D	2	▼		D	6	▼	
COLABORACION	A	2	×		A	0	×		A	4	×	
	B	10	*		B	6	*		B	12	*	
	C	8	●		C	4	●		C	10	●	
	D	6	▼		D	2	▼		D	6	▼	
RELACIONES DE TRABAJO	A	8	●		A	8	●		A	8	●	
	B	6	▼		B	6	▼		B	6	▼	
	C	10	*		C	10	*		C	10	*	
	D	2	×		D	2	×		D	4	×	
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	/				A	4	●		A	4	●	
					B	2	▼		B	2	▼	
					C	6	*		C	6	*	
					D	1	×		D	0	×	
USO DE MATERIALES Y EQUIPO	/				A	4	×		A	4	×	
					B	6	▼		B	8	▼	
					C	8	●		C	12	●	
					D	10	*		D	14	*	
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	A	6	▼		A	6	▼		A	2	▼	
	B	4	×		B	4	×		B	1	×	
	C	10	*		C	10	*		C	6	*	
	D	8	●		D	8	●		D	4	●	
INICIATIVA	A	4	×		A	4	×		/			
	B	6	▼		B	6	▼					
	C	8	●		C	8	●					
	D	10	*		D	10	*					
CRITERIO	A	6	▼		A	6	▼		A	2	▼	
	B	10	*		B	10	*		B	6	*	
	C	4	×		C	4	×		C	1	×	
	D	8	●		D	8	●		D	4	●	
TRABAJO EN EQUIPO	A	6	▼		A	4	▼		A	2	▼	
	B	2	×		B	2	×		B	0	×	
	C	8	●		C	6	●		C	4	●	
	D	10	*		D	8	*		D	6	*	
CAPACIDAD DE DIRECCION	A	10	▼		/				/			
	B	14	*									
	C	4	×									
	D	12	●									

TABLA DE EVALUACION GLOBAL

FACTORES \ NIVELES	MANDOS MEDIOS	ADMINISTRATIVO	OPERARIO
CALIDAD DE TRABAJO	14	12	14
CANTIDAD DE TRABAJO	12	12	14
DISCIPLINA		6	12
COLABORACION	10	6	12
RELACIONES DE TRABAJO	10	10	10
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD		6	6
USO DE MATERIALES Y EQUIPO		10	14
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	10	10	6
INICIATIVA	10	10	
CRITERIO	10	10	6
TRABAJO EN EQUIPO	10	8	6
CAPACIDAD DE DIRECCION	14		

ANEXO 22

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

✱	EXCELENTE
●	BUENO
▼	REGULAR
×	MALO

I	SUPERIOR	✱
	100 - 90	
II	TERMINO MEDIO ALTO	●
	89 - 70	
III	TERMINO MEDIO	▼
	69 - 50	
IV	INFERIOR	×
	49 - 30	

FORMA PARA VACIADO DE DATOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

M E S	NOMBRES	CALIDAD DE TRABAJO	CANTIDAD DE TRABAJO	DISCIPLINA	COLABORACION	RELACIONES DE TRABAJO	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	USO DE MATERIALES Y EQUIPO	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	INICIATIVA	CRITERIO	TRABAJO EN EQUIPO	CAPACIDAD DE DIRECCION
	FACTORES												
ENE													
FEB													
MAR													
ABR													
MAY													
JUN													
JUL													
AGO													
SEP													
OCT													
NOV													
DIC													

ANEXO 23

AVISO DE BAJA

México D. F., a

No. Ref. _____

A: DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

DE: DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Comunicamos a usted, que a partir del día _____
El Sr. (Srita.) _____
del departamento de _____, quién ocupaba
el puesto de _____, con un salario diario
de _____; dejó de prestar sus servicios en esta empresa.

A t e n t a m e n t e ,

Observaciones: Reclutamiento y Selección

REQUISICION DE PERSONAL

DE:				A: RELACIONES INDUSTRIALES				
PUESTO		DEPARTAMENTO		FECHA DE ELABORACION		CENTRO DE COSTO		FECHA DE CONTRATACION DESEADA
SEXO	NIVEL	SUELDO	EDAD		CLASE DE CONTRATO	DURACION	HORARIO	
			MINIMA	MAXIMA	TIEMPO DETERMINADO			
					OBRA DETERMINADA			
					TIEMPO INDEFINIDO			
EMPLEADO _____				SINDICALIZADO _____				
ACTIVIDADES GENERALES _____								

CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO (ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIAS MINIMAS) _____								

VACANTE NUEVA (EXPLICAR MOTIVO) _____								

SI SUBSTITUYE A ALGUN EMPLEADO MENCIONE SU NOMBRE Y PUESTO _____								

DIRECTOR GENERAL _____			DIR. CORP. DE OPERACIONES _____			GERENTE GENERAL _____		
JEFE INMEDIATO(NOMBRE Y FIRMA) _____			GERENTE DE AREA _____			RELACIONES INDUSTRIALES _____		
LOS PUESTOS DE NUEVA CREACION, REQUIEREN EL Vº Bº DEL DIRECTOR GENERAL, DEL DIRECTOR CORPORATIVO DE OPERACIONES Y DEL GERENTE GENERAL. DEBIENDO PREVIAMENTE JUSTIFICAR SU NECESIDAD Y ACOMPAÑADO A ESTA REQUISICION, EL ANALISIS DEL NUEVO PUESTO.								

HOJA 1 DE 2

PARA SER LLENADO POR RELACIONES INDUSTRIALES

FECHA EN QUE RECIBIO LA REQUISICION:
MEDIOS UTILIZADOS PARA RECLUTAR AL CANDIDATO:
SOLICITUDES CONSIDERADAS PARA CUBRIR LA VACANTE:
OCUPO LA VACANTE:
FECHA DE INGRESO:
SUELDO APROBADO:

OBSERVACIONES:

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL

SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA:	_____			FOTO
NOMBRE:	_____			
DOMICILIO ACTUAL:	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S)	

COLONIA:	DELEGACION O MUNICIPIO: _____			
C.P.:	TELEFONOS: CASA	EMPLEO: _____		
LUGAR DE NACIMIENTO:	EDAD: _____			
ESTADO CIVIL:	¿VIVE USTED CON? _____			
PUESTO QUE SOLICITA:	SUELDO DESEADO: _____			

¿ADEMAS DEL PUESTO QUE SOLICITA EN QUE OTROS LE GUSTARIA TRABAJAR? _____

¿TIENE ALGUN PARIENTE O AMIGO TRABAJANDO EN ESTA COMPAÑIA? _____

QUIEN _____

SE PRESENTO EN ESTA COMPAÑIA POR INICIATIVA PROPIA _____ PERIODICO _____

BOLSA DE TRABAJO O INSTITUCION _____ ¿CUAL? _____

POR RECOMENDACION DEL SR. (SRITA.) _____

¿TRABAJA ACTUALMENTE? MARCA CON X
 SI NO

¿SE PODRIAN PEDIR INFORMES A SU JEFE ACTUAL? SI NO

¿EN QUE FECHA PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR? _____

¿ESTARIA DISPUESTO A TRABAJAR DIVERSOS TURNOS? SI NO

¿ESTARIA DISPUESTO A QUE SU DESCANSO FUERA CUALQUIER DIA DE LA SEMANA QUE NO FUESE EL DOMINGO? SI NO

ESCOLARIDAD				
GRADO	NOMBRE DE LA ESCUELA	FECHAS		AÑOS
		DE	A	
PRIMARIA		19	19	
SECUNDARIA		19	19	
PREPARATORIA		19	19	
CARRERA TECNICA		19	19	
O COMERCIO		19	19	
ESTUDIA ACTUALMENTE	¿QUE ESTUDIA? _____			
NOMBRE DE LA ESCUELA	HORARIO _____			

HOJA 1 DE 2

EXPERIENCIA DE TRABAJO					
NOMBRE DE LA EMPRESA	CLASE DE NEGOCIO	PUESTO	SUELDO	FECHA	HA ESTADO SINDICALIZADO MARQUE CON UNA X
(1)		INICIAL	INICIAL	DE	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> CARGO
DOMICILIO Y TELEFONO		FINAL	FINAL	DE	NOMBRE DEL SINDICATO
(2)		INICIAL	INICIAL	DE	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> CARGO
DOMICILIO Y TELEFONO		FINAL	FINAL	DE	NOMBRE DEL SINDICATO
(3)		INICIAL	INICIAL	DE	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> CARGO
DOMICILIO Y TELEFONO		FINAL	FINAL	DE	NOMBRE DEL SINDICATO
(4)		INICIAL	INICIAL	DE	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> CARGO
DOMICILIO Y TELEFONO		FINAL	FINAL	DE	NOMBRE DEL SINDICATO
RAZONES PARA DEJAR EL EMPLEO ANOTADO EN (1) _____					
RAZONES PARA DEJAR EL EMPLEO ANOTADO EN (2) _____					
RAZONES PARA DEJAR EL EMPLEO ANOTADO EN (3) _____					
RAZONES PARA DEJAR EL EMPLEO ANOTADO EN (4) _____					

REFERENCIAS			
NOMBRE	OCUPACION	DIRECCION	TIEMPO DE CONOCERLO
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR _____

APROBACION DE INGRESO	
DEPARTAMENTO:	
PUESTO:	
FECHA DE INGRESO:	SUELDO:
FIRMA:	FIRMA:
JEFE DE DEPARTAMENTO	JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

FIRMA DEL SOLICITANTE

SOLICITUD DE EMPLEO

INSTRUCCIONES

- SIRVASE LLENAR ESTA SOLICITUD DE SU PUÑO Y LETRA DE MOLDE.
- PROPORCIONE SUS DATOS EN FORMA CLARA, PRECISA Y COMPLETA.
- TODA LA INFORMACION QUE SE PROPORCIONE SERA TRATADA CONFIDENCIALMENTE.
- EL HECHO DE LLENAR ESTA SOLICITUD NO SIGNIFICA QUE LA EMPRESA LO ACEPTA COMO TRABAJADOR, DEBE CONSIDERARSE COMO ASPIRANTE EN CONCURSO CON OTROS SOLICITANTES.
- EL INTERESADO DEBE DE ABSTENERSE DE ACUDIR A ESTA EMPRESA PARA PREGUNTAR SOBRE EL CURSO DE SU SOLICITUD, EXCEPTO CON CITA EXPRESA YA QUE SE LLAMARA AL SOLICITANTE EN CASO DE ACEPTARSE.
- AL ENTREGAR ESTA SOLICITUD DEBERA ADJUNTAR UNA FOTOGRAFIA RECIENTE TAMAÑO CREDENCIAL.

NOMBRE(S) Y APELLIDOS COMPLETOS

PUESTO:

RECOMENDAD(A) POR:

LUGAR Y FECHA:

FOTO

DOMICILIO

DOMICILIO					
CALLE Y NUMERO			LAS CALLES LATERALES SON		
COLONIA	CODIGO POSTAL		CIUDAD Y ESTADO	TIEMPO DE RECORRIDO DE SU CASA A AQUI	
CASA PROPIA	CASA RENTADA	PENSION	TIEMPO DE VIVIR AHI	TELEFONO PROPIO	TEL. DONDE LE LLAMAN
INDIQUE EL NUMERO DE PERSONAS QUE HABITAN SU CASA, ASI COMO EL PARENTESCO					

DATOS PERSONALES

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO			EDAD	NACIONALIDAD Y NUMERO DE FORMA F-M-2		
RELIGION	ESTADO CIVIL	No. DE HIJOS	CARTILLA LIBERADA	No. AFILIACION I.M.S.S.	R.F.C.	
ESPECTACULOS QUE LE AGRADEN			MUSICA QUE LE AGRADA	TIPOS DE LIBROS QUE LEE		
LICENCIA PARA CONDUCIR VEHICULOS No.			CLASE DE LICENCIA	MARCA Y MODELO DE SU AUTOMOVIL		
ESTATURA	PESO	HA SIDO OPERADO DE	BAJO QUE TRATAMIENTO(S) MEDICO(S) ESTA O HA ESTADO			
SI HA SIDO CONDUCIDO A LAS OFICINAS DE POLICIA, EXPLIQUE EL MOTIVO Y EL FALLO						
EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A			CON DOMICILIO EN			TELEFONO

HOJA 1 DE 4

EXPERIENCIA DE TRABAJO						
PROPORCIONE LOS DATOS QUE LE PIDEN A CONTINUACION DE CADA UNO DE SUS TRABAJOS ANTERIORES						
EMPRESA ACTUAL O ULTIMA				ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		
DIRECCION				TELEFONO		No. DE TRABAJADORES
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO				PUESTO DEL JEFE INMEDIATO		
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	SALARIO INICIAL	SALARIO FINAL	IMPORTE DE PREST.	No. DE PERSONAS QUE SUPERVISO	
ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO				AREA O DEPARTAMENTO		
BREVE DESCRIPCION DE FUNCIONES						
CAUSAS DE SEPARACION						
EMPRESA ANTERIOR				ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		
DIRECCION				TELEFONO		No. DE TRABAJADORES
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO				PUESTO DEL JEFE INMEDIATO		
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	SALARIO INICIAL	SALARIO FINAL	IMPORTE DE PREST.	No. DE PERSONAS QUE SUPERVISO	
ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO				AREA O DEPARTAMENTO		
BREVE DESCRIPCION DE FUNCIONES						
CAUSAS DE SEPARACION						
EMPRESA ANTERIOR				ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		
DIRECCION				TELEFONO		No. DE TRABAJADORES
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO				PUESTO DEL JEFE INMEDIATO		
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	SALARIO INICIAL	SALARIO FINAL	IMPORTE DE PREST.	No. DE PERSONAS QUE SUPERVISO	
ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO				AREA O DEPARTAMENTO		
BREVE DESCRIPCION DE FUNCIONES						
CAUSAS DE SEPARACION						
EMPRESA ANTERIOR				ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		
DIRECCION				TELEFONO		No. DE TRABAJADORES
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO				PUESTO DEL JEFE INMEDIATO		
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	SALARIO INICIAL	SALARIO FINAL	IMPORTE DE PREST.	No. DE PERSONAS QUE SUPERVISO	
ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO				AREA O DEPARTAMENTO		
BREVE DESCRIPCION DE FUNCIONES						
CAUSAS DE SEPARACION						

SITUACION FAMILIAR					
PARENTESCO	NOMBRE	EDAD	OCUPACION	LUGAR	FECHA DE NACIMIENTO
PADRE					
MADRE					
ESPOSA(O)					
HIJOS					
HERMANOS					

ESCOLARIDAD			
AÑOS	NOMBRE DE LA ESCUELA	DIRECCION	AÑO EN QUE TERMINO
	PRIMARIA		
	SECUNDARIA		
	COMERCIO		
	PREPARATORIA O VOCACIONAL		
	TECNICO		
	O PROFESIONAL		
	OTROS		
TITULO PROFESIONAL O CERTIFICADO FINAL DE ESTUDIOS			FECHA EN QUE LO OBTUVO
ESTUDIOS ACTUALES			HORARIO DE CLASES

INTERES DE ESTUDIO
AREAS DE ESTUDIO QUE MAS LE INTERESARON

IDIOMAS			
IDIOMAS QUE SABE	HABLA	LEE	ESCRIBE
	R	B	E

CURSOS O SEMINARIOS			
TEMA DEL CURSO O SEMINARIO QUE TOMO	No. DE HORAS	IMPARTIDO POR	AÑO

RECOMENDACIONES				
NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	AÑOS DE CONOCERLO

TIEMPO SIN ESTUDIO Y/O TIEMPO SIN EMPLEO				
DE:		A:		A QUE SE DEDICO
MES	AÑO	MES	AÑO	
CANTIDAD DE FONDOS QUE HA MANEJADO			HA TENIDO FIANZA	NOMBRE DE LA EMPRESA AFIANZADORA
CAUSA POR LA QUE SE LE NEGÓ LA FIANZA				

OBSERVACIONES DE LA 1ª ENTREVISTA (RECLUTAMIENTO Y SELECCION)

OBSERVACIONES DE LA 2ª ENTREVISTA (JEFE DEL DEPARTAMENTO)

APROBACION DE INGRESO	
DEPARTAMENTO:	
PUESTO:	
FECHA DE INGRESO:	SUELDO:
FIRMA:	FIRMA:
JEFE DE DEPARTAMENTO	JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

FIRMA DEL SOLICITANTE

FECHA _____ DE _____ DE _____

NOMBRE _____

AÑOS CUMPLIDOS _____

PUESTO _____

DEPARTAMENTO _____

REPORTE DE ENTREVISTA

PRESENTACION	APARIENCIA PERSONAL	MALA, BUCA.	DESCUIDADO, LAXO.	NORMAL, LIMPIO.	CREA BUENA IMPRESION CUIDADOSO EN SU ASPECTO, VESTIDO Y PERSONA.	HACE EXCELENTE IMPRESION, BUENA IMPACTO.
	ACTITUD	POCO COOPERATIVO, INDIFFERENTE.	INTROVERTIDO, PASIVO, NERVIOSO.	AGRADABLE, CORRECTO.	ATENTO, COOPERATIVO.	DINAMICO, INTERESADO.
COMUNICACION	FACILIDAD DE PALABRA	TARTAMUDEA, GRAMATICA DEFICIENTE.	TRANSMITE SUS IDEAS CON DIFICULTAD, VOCABULARIO LIMITADO.	USO NORMAL DEL IDIOMA CAPTA Y RESPONDE LAS PREGUNTAS SIN SOBRESALIR.	VOCABULARIO Y GRAMATICA SATISFACTORIOS TRANSMITE SUS IDEAS CON PRECISION Y FLUidez.	VOCABULARIO VASTO Y APROPIADO. DEMUESTRA CULTURA.
	PARTICIPACION EN LA CONVERSACION	MONOSLABICO, MONOPOLIZA LA CONVERSACION.	INTERLOCUCION REGULAR, PERO SE DETIENE SI NO HAY ESTIMULO.	RESPONDE BIEN, PERO CONTRIBUYE POCO.	TOMA LA INICIATIVA EN ALGUNOS PUNTOS PERTINENTES.	DA LA INFORMACION CON CLARIDAD Y PRECISION. ESCUCHA BIEN.
	CONFIANZA EN SI MISMO	TIENE UN CONCEPTO DEVALUADO DE SI MISMO. SE SOBRESTIMA.	ES TIMIDO, DUDA DE SU CAPACIDAD.	MUESTRA SEGURIDAD NORMAL.	MUESTRA SEGURIDAD EN SU DESARROLLO PERSONAL.	ABSOLUTA CONFIANZA EN SU CAPACIDAD.
	ENTUSIASMO	POCO ADAPTABLE, PESIMISTA.	CONFORMISTA, CEDE CON FACILIDAD.	ENERGIA NORMAL, SIN EXTREMOS, MODERADO.	ALERTA Y ENERGIICO, LE AGRADA LA COMPETENCIA.	DINAMICO, LLENO DE VITALIDAD, SEGURO DE SU PROPIA CAPACIDAD.
	INTERES OCUPACIONAL	DESEA TRABAJAR EN CUALQUIER COSA.	CONOCE POCO DE LA ACTIVIDAD QUE DESEA.	DESEA TRABAJAR DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA.	HACE INICIAPE POR COLOCARSE DENTRO DE SUS CONOCIMIENTOS.	DEFINE CLARAMENTE EL PUESTO QUE DESEA OCUPAR Y LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE SU ESPECIALIDAD.
POTENCIAL	POSIBILIDADES DE SUPERACION	NO MUESTRA NINGUN DESEO DE SUPERACION.	SU TRAYECTORIA DEMUESTRA ESTANCAMIENTO.	POR CIRCUNSTANCIAS FUERA DE SU CONTROL NO HA PODIDO DESARROLLARSE, TIENE LA CAPACIDAD DE LOGRARLO.	ESTUDIA PARA SUPERARSE EN SU CAMPO.	SU TRAYECTORIA HA SIDO DE LOGRO, HA DEMOSTRADO SU CAPACIDAD DE SUPERACION.
	EXPERIENCIA	NUNCA HA TRABAJADO.	MENOS DE UN AÑO.	MAS DE UN AÑO TRABAJANDO EN RELACION A SU ACTIVIDAD.	3 A 5 AÑOS TRABAJANDO A SU ACTIVIDAD.	MAS DE 5 AÑOS Y ASCENDIENDO EN SU ACTIVIDAD.

ANEXO 28

México, D. F., a

Estimado (a) Sr. (ita.):

Por medio de la presente, deseamos agradecerle la cooperación que nos brindó al llenar la solicitud y la buena disposición que tuvo con nosotros al atender a las entrevistas que fueron necesarias para cubrir la vacante en nuestra empresa.

El puesto ha sido cubierto, sin embargo tomando en cuenta sus características personales, conocimientos y experiencia, queremos informarles que conservamos su solicitud para ponernos en contacto con usted en el caso de que exista una oportunidad en el futuro.

A t e n t a m e n t e ,

Departamento de Reclutamiento y Selección.

DOCUMENTOS NECESARIOS PARA INGRESAR

PRESENTAR ORIGINAL Y COPIA FOTOSTATICA DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

- ACTA DE NACIMIENTO.
- ACTA DE MATRIMONIO.
- REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES.
- HOJA ROSA DEL I.M.S.S.
- CERTIFICADO DE ESTUDIOS.
- CARTILLA.
- 2 CARTAS DE RECOMENDACION DE LOS 2 ULTIMOS EMPLEOS.
- COMPROBANTE DE DOMICILIO.
- 3 FOTOGRAFIAS.

DATOS PARA INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA

NOMBRE		SEXO	EDAD	FECHA DE NACIMIENTO
CALLE Y NUMERO		COLONIA	C.P.	TELEFONO
ENTRE QUE CALLES QUEDA SU DOMICILIO			DELEGACION O MUNICIPIO	
LINEA DE AUTOBUSES QUE PASAN POR SU CASA				

1 NOMBRE DE LA COMPAÑIA		DIRECCION		
TIPO DE EMPRESA		TELEFONO		
FECHA		PUESTOS DESEMPEÑADOS	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO
DE	A			INICIAL
MES	AÑO	MES	AÑO	FINAL
RAZON PARA DEJAR EL EMPLEO			OTORGO FIANZA	

2 NOMBRE DE LA COMPAÑIA		DIRECCION		
TIPO DE EMPRESA		TELEFONO		
FECHA		PUESTOS DESEMPEÑADOS	FUNCION PRINCIPAL	SUELDO
DE	A			INICIAL
MES	AÑO	MES	AÑO	FINAL
RAZON PARA DEJAR EL EMPLEO			OTORGO FIANZA	

INSTRUCCIONES: SIRVASE TRAZAR UN CROQUIS DONDE ESTE UBICADO SU DOMICILIO ANOTANDO LAS PRINCIPALES CALLES ADYACENTES ASI COMO SI TIENE DE REFERENCIA ALGUN MONUMENTO, MERCADO, IGLESIA, JARDIN, ETC. PARA QUE SE FACILITE LA LOCALIZACION DEL MISMO.

DIBUJE UN CROQUIS DE LA UBICACION DE SU DOMICILIO

--

REGISTRO DE VACANTES Y CONTRATACIONES				DEPARTAMENTO _____	
VACANTE	FECHA DE RECIBIDO		OBSERVACIONES	CUBIERTA POR	FECHA DE CONTRATACION
	BAJA	REQUISICION			

GUIA DE ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE: _____
 PUESTO: _____
 DEPARTAMENTO: _____
 TIEMPO DE TRABAJAR EN LA EMPRESA: _____

I.- PROMOCIONES DENTRO DE LA EMPRESA

¿TUVO PROMOCIONES? SI NO CUANTAS _____
 ¿POR QUE CREE USTED, QUE NO OBTUVO PROMOCIONES? _____

II.- OPINION SOBRE JEFES Y COMPAÑEROS

1.- ¿COMO CONSIDERA QUE ERAN LAS RELACIONES CON SUS JEFES Y COMPAÑEROS?

A).- JEFES: _____

B).- COMPAÑEROS: _____

2.- ¿SE LE BRINDO EL APOYO NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?

SI NO

 (EN CASO NEGATIVO)
 EXPLICAR POR QUE: _____

3.- DURANTE EL TIEMPO QUE LABORO EN LA EMPRESA ¿TUVO ALGUN DISGUSTO DE TRASCENDENCIA CON SUS JEFES O COMPAÑEROS?

SI NO

 (EN CASO NEGATIVO)
 POR QUE CAUSAS _____

III.- ORGANIZACION DEPARTAMENTAL
1.- ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE ORGANIZACION EN SU DEPARTAMENTO?

SI _____ NO _____

 (EN CASO NEGATIVO)
 POR QUE _____

2.- ¿ LA ORGANIZACION DE SU DEPARTAMENTO LE PERMITIA ORGANIZAR SU TRABAJO EN FORMA ADECUADA?

SI _____ NO _____

 (EN CASO NEGATIVO)
 POR QUE _____

3.- ¿TENIA USTED EXCESIVAS CARGAS DE TRABAJO?

SI _____ NO _____

¿ A QUE LO ATRIBUYE? _____

4.- ¿ QUE LE AGRADABA MAS DE SU TRABAJO?
5.- ¿QUE LE DESAGRADA MAS DE SU TRABAJO?
IV.- PERCEPCION DE LA ORGANIZACION
1.- ¿QUE ASPECTOS LE AGRADABAN DE LA EMPRESA?
2.- ¿ QUE ASPECTOS LE DISGUSTABAN DE LA EMPRESA?

3.- ¿QUE ESPERABA USTED DE LA EMPRESA CUANDO ENTRO A ELLA?

4.- ¿LO OBTUVO?

SI NO

¿POR QUE?

V.- MEDIOS DE SOLUCION A PROBLEMAS DEL PERSONAL

1.- ¿CUANDO A TENIDO PROBLEMAS DE TIPO PERSONAL O LABORAL A QUE PERSONA HA RECURRIDO?

2.- ¿QUE RESULTADOS OBTUVO?

3.- ¿TENIA USTED CONOCIMIENTO DE QUE EXISTE UN DEPARTAMENTO Y UNA PERSONA A LA CUAL DIRIGIRSE PARA PLANTEARLE SUS PROBLEMAS?

VI.- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO AL PERSONAL

1.- ¿RECIBIO USTED LA ENSEÑANZA NECESARIA PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE SU PUESTO?

SI NO

2.- HUBO ALGUNA PERSONA DESIGNADA POR SU JEFE PARA QUE LE EXPLICARA TODO LO INHERENTE A SU PUESTO?

SI NO

3.- ¿CUANDO INGRESO USTED A LA EMPRESA YA TENIA USTED LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA NECESARIA PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO?

SI _____ NO _____

4.- ¿ COMO APRENDIO USTED LAS FUNCIONES DE SU PUESTO ?

5.- ¿ CUANTO TIEMPO CREE QUE ES SUFICIENTE PARA CAPACITARLO EN LAS FUNCIONES DE SU PUESTO ?

VII.- CAUSA POR LA QUE DEJA LA EMPRESA

1.- ¿ POR QUE RAZON SE RETIRA DE LA EMPRESA ?

2.- ¿ CON CUANTO TIEMPO DE ANTICIPACION AVISO USTED DE SU SEPARACION DE LA EMPRESA ?

3.- ¿ POR QUE NO DIO A LA EMPRESA EL TIEMPO SUFICIENTE PARA ENCONTRAR SU REEMPLAZO ?

OBSERVACIONES:

ENTREVISTO: _____

FIRMA: _____

FECHA: _____

REPORTE MENSUAL DE CAUSAS DE BAJA DE PERSONAL

CORRESPONDIENTES AL MES DE _____ DE _____

NOMBRE	PUESTO (CLASIFICACION)	CONTRATO	FECHA		SALARIO DIARIO	CAUSA	OPINION
			INGRESO	SEPARACION			

ANEXO 35

REPORTE DE PERSONAL CORRESPONDIENTE A LA SEMANA No. _____

DEL _____ AL _____ DEL MES _____ DE 19 _____

DEPARTAMENTO _____ HOJA _____ DE _____

NO. DEL EMPLEADO	NOMBRE DEL EMPLEADO	TURNO	DIA DE DESCANSO	NO. DE HRS. EXTRAS	FALTAS	PRIMA DOMINICAL	OBSERVACIONES (RELACIONES INDUSTRIALES)					

AUTORIZACION

Vo. Bo.

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DIRECTO

GERENTE DE AREA

ANEXO 36