

93
20j



Universidad Nacional Autónoma
de México

CAMPUS IZTACALA

EVALUACION DE HABILIDADES LABORALES
(Un complemento a la Selección de Personal)

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS

LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEX.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

PARA MI MADRE: LOURDES BUSTOS HERRADA

A quien le debo esto
y muchas otras cosas:

INDICE

INTRODUCCION	4
Capítulo 1 ANTECEDENTES	
1.1 La psicología	7
1.2 Psicología organizacional	16
1.3 La selección de personal	20
1.4 La conducta y la industria	27
Capítulo 2 INDUSTRIA	
2.1 La empresa privada	30
2.2 Recursos Humanos	35
2.3 Necesidades	40
Capítulo 3 ACTIVIDAD LABORAL	
3.1 Descripción de la empresa	43
3.2 Participación del psicólogo	50
3.3 Reporte de actividades	55
3.4 Resultado de la actividad	86
Capítulo 4 LA EVALUACION DE HABILIDADES LABORALES	
4.1 El punto de vista conductal	104
4.2 La implementación conjunta de los métodos de selección de personal	128
Capítulo 5 IZTACALA	
5.1 El psicólogo de Iztacala y la organización	133
5.2 El psicólogo como seleccionador de personal	137
BIBLIOGRAFIA	140

INTRODUCCION

Este siglo se ha caracterizado por el desarrollo de las organizaciones sociales. En el área productiva los avances tecnológicos y administrativos han alcanzado niveles de complejización que enfrentan con nuevas necesidades al psicólogo organizacional. Aunque es cierto que en este campo la participación del psicólogo es relativamente nueva, también es cierto que hoy es cuando cobra mayor importancia. El valor radica en los beneficios económicos directos que reportan los estudios e intervenciones en materia de recursos humanos y de la propia actividad laboral.

La psicología organizacional y la industria han tenido un desarrollo paralelo pero desproporcionado, siendo la segunda quien regula y encausa a la primera. Los niveles de actuación del psicólogo y las áreas de su competencia han venido definiéndose para determinar la especialización actual. La selección, la capacitación y la organización y el desarrollo de los recursos humanos son los grandes rubros que el psicólogo aborda para generar aportaciones específicas en cuanto a las particularidades, mecanismos y procesos que involucran la participación laboral. Tenemos entonces que el rubro general se divide y quedan los componentes básicos que tienen que ser estudiados y desarrollados para su perfeccionamiento. Uno de los componentes de la selección de personal es la evaluación; la forma de determinar si alguna persona en particular funciona para una tarea determinada. El lograr esta selección en una forma efectiva ha requerido una serie de técnicas y procedimientos que continuamente se renuevan.

La Evaluación de Habilidades Laborales es la definición conductual de los aspectos organizacionales, tanto como los conceptos y la metodología relativa. El

presente reporte de trabajo profesional tiene por objetivo proponer como complemento a las técnicas de selección de personal la evaluación de habilidades laborales desde un punto de vista conductual. Regularmente los test, pruebas y evaluaciones empleadas para examinar el personal a contratar se abocan a aspectos definidos como de inteligencia, personalidad, intereses y percepción. La intención es establecer que al definir categorías conductuales para cada tarea y trabajo tendremos los parámetros para los instrumentos de evaluación y los requerimientos básicos de cada candidato. Una vez logrado el perfeccionamiento de la evaluación conductual podremos pensar en una selección integral.

La función social de esta propuesta nos refiere a una cuestión recíproca; la organización contará con el personal adecuado y las personas estarán en los lugares y con las tareas que puedan desarrollar. Aquí radica el objetivo básico de la selección y paralelamente el beneficio económico para la empresa y el trabajador reduciendo la rotación y el riesgo financiero inherente.

Como disciplina profesional la psicología organizacional adquirirá mediante esta propuesta de evaluación un recurso complementario para la definición de esta disciplina como estrictamente científica. Este trabajo da algunos elementos aplicables al campo laboral.

Este reporte se deriva del trabajo realizado en la empresa privada durante un año. Se exponen los productos de esta actividad y tareas complementarias que permitieron la ejecución del mismo. Cada característica de la empresa y de la labor, serán detalladas en los capítulos.

En el capítulo 1 ANTECEDENTES, se hace una exposición de las premisas fundamentales de la psicología como ciencia y su desarrollo, se define la psicología organizacional y las aportaciones específicas, tanto como el desarrollo del área de selección de personal y el punto de vista conductual en su aplicación a la industria. El capítulo 2 INDUSTRIA, define los conceptos de empresa privada y recursos humanos, a partir de lo cual se identifican las necesidades en este renglón. En el capítulo 3 ACTIVIDAD LABORAL, se abordan particularidades de la empresa donde se realizó este trabajo, cómo actúa el psicólogo organizacional, el puesto y las funciones, el reporte de actividades y los resultados representados en cambios y adecuaciones. El capítulo 4 LA EVALUACION, analiza los instrumentos elaborados para la intervención y en especial los derivados de la evaluación de habilidades como complemento de la selección, después se hace una proyección de los posibles cambios adicionales en cuanto a las técnicas y conceptos planteados para articular un sistema de implementación conjunta de los métodos de selección. Por último, el capítulo 5 IZTACALA, plantea la relación observada entre el psicólogo egresado de esta escuela y la organización, así como sugerencias de adaptación a la formación académica y las conclusiones generales a las que se llega del psicólogo como seleccionador de personal.

**La formación académica por sí
misma reporta beneficios,
pero el trabajo y la experiencia
compartida por tanta gente
es lo que nos da en realidad
el conocimiento**

CAPITULO 1 ANTECEDENTES

1.1. La psicología

Lejos de toda definición etimológica la psicología es una ciencia que por sus características ha venido definiéndose y redefiniéndose al contexto del momento histórico, filosófico y científico, lo cual ha permitido la creación de conceptos cada vez más específicos y proyectando la unificación en cuanto al objeto de estudio de la psicología.

Es en la antigüedad griega y latina donde se generan los primeros intentos por explicar eso que se entiende por "alma", LEUCIPO (siglo V A.C.) da una definición partiendo de los átomos esféricos, que por tener movimiento propio al igual que el alma, confieren ese mismo movimiento a las cosas vivas. La relación con el medio ambiente y con otros átomos en movimiento propician la continuidad de la existencia (por ejemplo la respiración), cuando esta interrelación se suspende, termina entonces la vida. ANAXAGORAS (500 - 428 A.C.) también propone al alma como el motor de la vida, entendiendo a ésta como movimiento, pero la define con juicios de valor, diciendo que es responsable de lo justo y lo correcto y que en algunos seres vivos (incluso algunos hombres) el rasgo de la inteligencia no es común. Marca la diferencia entre alma y mente, reconociendo a la última como la causa del movimiento. EMPEDOCLES (490 - 430 A.C.) y DEMOCRITO (460 - 370 A.C.) sostienen los mismos puntos de vista respecto al alma, confiriéndole la importancia de ser la emanación de la cual se forman todas las demás cosas y el movimiento esencial de la vida.

SOCRATES (470 - 399 A.C.) y PLATON (427 - 347 A.C.) desarrollan conceptos en relación a la interacción del alma con otras entidades, definen a la percepción como el conducto para dotar de movimiento y por tanto de vida al hombre; el estudio y el ejercicio dan esta energía al alma. Los sueños son representaciones del alma donde la motivación animal del hombre emerge de su inconciencia y con mayor libertad muestra sus deseos. La asociación de ideas se hace presente al establecer que al recordar algo es porque se sabía con anterioridad, esto marca la primera aparición del aprendizaje como un procesos activo dentro y fuera del individuo. ARISTOTELES (384 - 322 A.C.) define la participación de los sentidos como el medio para percibir las expresiones del ambiente: la visión, el oído, el olfato, el gusto y el tacto dan al alma los elementos de conocimiento, y aún más, generan la memoria de un hecho u objeto, que sin estar presente puede ser recordado derivado de algún impulso o movimiento desencadenante. ZENON (356 - 264 A.C.), EPICURO (341 - 270 A.C.) y CARO (95 - 51 A.C.) recalcan la importancia de las sensaciones y percepciones como el flujo del mundo al alma y viceversa, dan el carácter de activa y progresiva a la mente, la cual conoce y expresa los elementos que definen su entorno.

Podemos resumir entonces que en este primer periodo se identifican y establecen conceptos tales como vida, alma, mente y sentidos. Se les otorga cualidades activas y participativas que indican como un proceso la construcción de la psique; término del cual se desprende el nombre de esta ciencia... la psicología.

Otro período importante es el medieval, aún con su contenido básicamente religioso, aporta elementos de gran relevancia. SAN AGUSTIN (354 - 430) vincula la existencia de la mente al entendimiento y éste a su vez a la voluntad. Es esta la

diferencia entre los otros seres vivos y el ser humano, su capacidad para entender y crear alternativas distintas a las establecidas, el contacto con otros seres posibilita la memoria y el hacer inteligible el conocimiento. SANTO TOMAS (1225 - 1274) establece la dualidad entre el cuerpo y el alma, observándolos como independientes y teniendo como vínculo las sensaciones que a través del cuerpo llegan al alma y generan la actividad intelectual. Resalta de este período la concepción humanista de la psicología y el establecimiento de las diferencias entre la entidad subjetiva del alma y la del cuerpo.

El renacimiento europeo parte de una visión racional al respecto, evalúa la interacción de la mente y el cuerpo pretendiendo explicar los elementos que se integran al proceso. La aportación fundamental radica en el sistema filosófico que las sustenta, y que hoy siguen siendo básicas. RENE DESCARTES (1596 - 1650) recalca la dualidad cuerpo-alma y plantea la interacción existente en función de las representaciones de cada uno, ubica al alma como existente en todo el cuerpo, pero específica que es en el cerebro donde se ejercen sus funciones, rompe con la idea romántica de designar al corazón como el centro de las pasiones. BENEDICT SPINOZA (1632 - 1677) habla del determinismo y paralelismo psicofísico donde la relación causal de los acontecimientos y pensamientos definen la actuación de la mente, las emociones adquieren proporciones y significados relativos e implican consecuencias para la memoria y la percepción. JOHN LOCKE (1632 - 1704) aporta el término de la "tabula rasa", describe a la mente como una hoja blanca donde la experiencia va dando las características particulares de cada individuo. Habla de las sensaciones y como llegan a la mente por un sentido, por varios, por la reflexión y por la conjunción de sentidos y reflexión. Encontrando que la actuación propia de la mente puede dar

conocimiento. DAVID HUME (1711 - 1776) plantea la asociación de ideas y las reglas que el pensamiento ha de seguir para su ejecución básica: semejanza, contigüidad, causa y efecto. Derivado de esto no solo se define el mecanismo mental, sino la influencia que se puede ejercer deliberadamente al determinar un precedente.

Básicamente en los años paralelos y posteriores al renacimiento, una serie de corrientes francesas e inglesas se dedicaron a ahondar en el sistema filosófico de HUME y DESCARTES aportando leyes y tratados sobre aspectos específicos de la asociación y las ideas.

Es hasta el surgimiento de la psicología filosófica alemana cuando IMMANUEL KANT (1724 - 1804) propone ideas que vienen a cambiar los conceptos que de tiempo y espacio se tienen, colocándolos como ideas subjetivas y con sentido y proporciones personales; tal planteamiento se extrapola a otras instancias relativas. ARTHUR SCHOENHAUER (1788 - 1860) nos remite a la abstracción del mundo: "El mundo es mi idea", son solo representaciones lo que el ser humano conoce, el mundo es un objeto en relación al sujeto. La voluntad, fuerza y deseo configuran la realidad y una serie de motivaciones internas nos inclinan a apreciaciones particulares. FRIEDERICH NIETZSCHE (1844 - 1900) caracteriza las emociones y los deseos reprimidos, los mecanismos de defensa y algo que él llama voluntad de poder. Dato importante es el valor social que adquieren los elementos que se integran a la mente y las connotaciones en función de otros sujetos.

La filosofía alemana no menciona textualmente el término "relatividad" pero si deja ver la importancia que esta manera de entender al mundo tendrá en el desarrollo

de teorías posteriores.

Nuevamente en Alemania y por conducto de ERNST WEBER (1795 - 1878), GUSTAV FECHNER (1801 - 1887) y WILHELM WUNDT (1832 - 1920) la experimentación científica pasa a cobrar capital importancia en el desarrollo teórico. Cada uno de estos autores experimenta con situaciones relativas a la percepción y confirman la temporalidad, impacto y magnitud de determinados estímulos. Pero definitivamente la principal aportación es el dato de laboratorio como parámetro teórico: la experimentación.

EDWARD TITCHENER (1867 - 1927) aborda la psicología desde un punto de vista estructural mencionando que experimentalmente se analizan eventos aislados y representaciones particulares de la mente. Por otro lado se hace un análisis funcional en cuanto a las relaciones de la mente durante algún proceso (por ejemplo recordar) textualmente TITCHENER dice: "...y el corolario es que los elementos de los experimentadores, como ellos mismos han sido los primeros en señalar, son artefactos, abstracciones, útilmente aislados con fines científicos pero que no se encuentran en la experiencia salvo en conexión con sus semejantes " (Sahakian, 1982. p. 241). Lo que da es el valor justo al dato experimental, como sujeto a condiciones controladas pero que, en la realidad estarán influenciados por mayores fuentes.

La perspectiva soviética, derivada de la experimentación, define conceptos como reflejo condicionado, estímulo y respuestas, reflexología y conducta verbal. IVAN PAVLOV (1849 - 1936) y VLADIMIR BECHTEREV (1867 - 1927) realizan una serie de experimentos con animales extrapolando sus hallazgos a los procesos fundamentales

de la mente humana. Esto representa el paradigma del aprendizaje y la relación que se guarda entre el ambiente y el individuo. Esta concepción dió la oportunidad de vincular a la psicología con las otras ciencias exactas.

Hasta este momento se han especificado los autores y aportaciones principales generadas a lo largo de la historia de la psicología. El nacimiento de ella tiene mucho que ver con la filosofía, pues es en ésta donde surge poco a poco su definición. Posteriormente se hace independiente al ir formando su sistema conceptual y al especificar su metodología experimental y aplicada. En este punto las diferentes corrientes ideológicas marcan distintos procedimientos y objetos de estudio para el análisis psicológico. Definen sistemas que integran la cultura de la época y sus aplicaciones clínicas, educativas, sociales y puramente experimentales.

JEAN PIAGET (1896 - 1980) estudia la psicología infantil evaluando el razonamiento del niño. El punto de vista cognitivo demuestra el valor de las representaciones mentales y la evolución de sus estructuras. Marca y define puntos de referencia en el desarrollo normal del ser humano, analizando los factores que intervienen para su funcionamiento. Aunque la mayor aportación radica en el terreno educativo, es innegable la relevancia de la aportación general que hace a la psicología en el terreno de los procesos mentales, hoy entendidos como cogniciones.

FRANCIS GALTON (1822 - 1911), ROBERT YERKES (1876 - 1956), LOUIS THURSTONE (1887 - 1955) y otros psicólogos germanos e ingleses entran en la apreciación de las diferencias individuales, definen y evalúan a la inteligencia, los rasgos hereditarios, manejan escalas y pruebas encaminadas a definir niveles de

ejecución intelectual. Las edades mentales aparecen como conceptos y datos cuantificables. El Cociente de Inteligencia (C.I.) es el resultado de la aplicación de pruebas psicométricas, representando la valoración general del individuo . A estos debemos el desarrollo de pruebas que posteriormente servirán para evaluaciones clínicas, educativas y laborales. El trabajo estadístico de fondo permitirá avances en cuanto a la tipificación de las diferencias sociales y geográficas.

SIGMUND FREUD (1856 - 1939) presenta el psicoanálisis como todo un sistema teórico para explicar el evento psicológico; la mente y sus distintos estados concientes e inconcientes ponen a la vista factores personales, institutos, complejos, relaciones familiares... la terapia aborda al individuo introspectivamente buscando en los rincones de la mente los eventos determinantes a toda una sintomatología. El perfil de la personalidad considera la patología y da nombre a las enfermedades antes sólo tratadas por los médicos. El sueño es dato importante para el análisis, así como las respuestas inconcientes y el olvido. FREUD rompe con tabúes y habla de lo que muchos psicólogos no se atrevían: la naturaleza humana

VICTOR E. FRANKL (1905 -) en base a su experiencia personal diseña la logoterapia y rompe con el determinismo psicológico, valorando ante todo la libertad humana y el significado de ejercerla. La intención paradójica se introduce en la terapia clínica, el sentido y el significado de la vida se aleja de las definiciones filosóficas y adquiere un valor personal. Da al hombre el control de su vida y con esto posibilita la ampliación del campo del psicólogo clínico y la obtención de mayores y mejores resultados.

JACOB MORENO (1892 -) habla de la terapia de grupo y sus logros, implementa al psicodrama como una manera de detección y educación. CARL ROGERS (1902 -) centra la terapia en el cliente y el valor de la personalidad. Ambos autores ponen en relieve los influjos sociales y culturales como determinantes para la personalidad y cómo el manejo de estos mismos marcan diferencias y generalidades en la investigación. La entrevista se define como instrumento de recolección de información y evaluación.

A principios del siglo se da mucha importancia a la figura-fondo, la percepción y la proyección. Para los psicólogos alemanes son datos fundamentales la apreciación física de los elementos y su introspección. La teoría GESTALT representada por MAX WERTHEIMER (1880 - 1993), KURT KOFFKA (1886 - 1941) y KURT LEWIN (1890 - 1947) experimenta y diseña pruebas que vienen a confirmar la influencia de las generalidades en los eventos particulares. Esta teoría es el proyecto de consolidar los distintos elementos que intervienen para la formación del intelecto a través de la percepción.

JOHN WATSON (1878 - 1958) y BURRHUS F. SKINNER (1904 -) retoman las investigaciones realizadas por Pavlov. El conductismo se presenta como la alternativa psicológica más cercana a las ciencias exactas, la experimentación es el fundamento para el desarrollo teórico; ambiente y estímulos son controlados para la evaluación en los organismos. Los aspectos observables de la conducta son el objeto de estudio de la psicología, esto permite cuantificar la investigación. La educación se entiende como el manejo de contingencias y reforzamientos paralelos a los estímulos. La motivación y la temporalidad de ésta es manejada, se define conducta operante y

otras leyes dinámicas. El organismo se reconoce como sujeto activo en el proceso de aprendizaje primario. Y aunque gran parte de la experimentación es con animales para facilitar el análisis de la información, la posibilidad de expansión a la conducta humana la justifica. A. BANDURA, C. M. FRANKS, F.M. KANFER y L. P. ULLMAN utilizan técnicas conductuales en relación con el aprendizaje y la terapia. Promueven la personalización de las intervenciones admitiendo las limitaciones en cuanto a las respuestas encubiertas y la modificación de conducta. Estos autores presentan algunas diferencias pero coinciden en muchos aspectos reconociendo la necesidad de actuar algunas veces retomando puntos útiles de otras teorías.

Ante esta amplia variedad de puntos de vista, ideas y métodos, la psicología intenta definirse. Algunas veces ecléctica, la labor del psicólogo se enfrenta a la necesidad social y retoma los aspectos funcionales para la solución de los problemas. En este caso se considera a la conducta como objeto de estudio de la psicología, complementando algunos aspectos con conceptos cognitivos y así poder superar algunas limitaciones teóricas.

1.2. Psicología organizacional

El impacto de la Revolución Industrial en el siglo XVIII no sólo representa cambios tecnológicos y productivos, causa también transformaciones sociales y crea organizaciones con características muy particulares. La producción en masa absorbe al artesano, la fabricación en serie de bienes determina un sistema económico nuevo. El núcleo de todas las actividades son las ciudades donde se encuentran las fábricas, el comercio entre distintas localidades promueve la economía de mercado. Los trabajadores definen sus labores y se van perfilando los especialistas para cada tarea. Obrero y empleado son los recursos humanos con los que cuentan los dueños de los medios de producción. El hombre controla al hombre.

Es en este momento cuando se adiciona al vocabulario la palabra industria y toda una serie de necesidades sociales y personales surgen. De una manera empírica se toman las medidas para aliviar los nuevos requerimientos, y es ahí donde podemos decir que la psicología de las organizaciones comienza.

En el año 1800 surge la inquietud de mejorar las condiciones humanas del trabajo. ROBERT OWEN señala aspectos de limpieza personal e higiene en general. Restringe en trabajo de los niños, rehusando inclusive a emplearlos. Posteriormente en 1835, siendo una de las primeras obras en abordar problemas de este género ANDREW URE en "The Philosophy of Manufacture" establece la importancia de los factores humanos en contraste a los medios mecánicos y comerciales empleados. El tratamiento médico y los aspectos alimenticios se plantean como necesarios. La implementación de normas y reglas generales en las condiciones de trabajo

gradualmente fue aumentando en el siglo XIX, pero todavía sujeta al juicio de los empresarios.

WALTER DILL SCOTT en el año de 1901 es el primero en utilizar el término de psicología laboral, y en el año de 1903 publica "Theory of Advertising" donde se marca una relación visible entre aspectos psicológicos y laborales. Como pionero de esta área básicamente sus conclusiones lo llevan a describir aspectos funcionales del trabajo.

En 1911 la administración científica encabezada por FREDERICK W. TAYLOR retoma y evalúa los recursos con que la industria cuenta, la productividad es el centro de interés de esta administración, la conciencia en cuanto a los recursos humanos comienza a incrementarse. La simplificación de tareas y la dotación de herramientas y maquinaria adecuada marca el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional.

En la Primera Guerra Mundial es cuando la selección de reclutas permite a los psicólogos estadounidenses elaborar una serie de pruebas encaminadas a determinar la capacidad de los aspirantes a la armada. Posterior a esto se generaliza el empleo de los test en la industria y las escuelas, permitiendo en la práctica desarrollar instrumentos de evaluación aún empleados a la fecha.

En la década de los 20's y 30's las empresas privadas pusieron gran interés en el desarrollo de los recursos humanos, una serie de estudios aplicados dieron importancia a los aspectos de calidad, supervisión, comunicación, grupos informales, etc... Es en

los Estados Unidos donde la psicología industrial se encuentra en auge. Las empresas referidas son: Western Electric Company, Procter and Gamble y Philadelphia Company. Cabe señalar que el mayor apoyo para investigación y aplicación de la psicología en la industria se ha derivado de la empresa privada trasladando sus logros posteriormente al ámbito educativo..

Durante la Segunda Guerra Mundial la aplicación de la psicología aumentó, como en la primera guerra, la selección de personal fue fundamental. Pero ahora con la variante tecnológica, la definición de habilidades y limitaciones humanas permitieron desarrollar aparatos y sistemas funcionales, operativamente acordes al hombre.. Aparecen términos como adiestramiento, motivación, análisis de puestos, condiciones de trabajo, etc... La investigación psicológica en la industria se incrementó al reportar buenos resultados en la eficiencia general de los trabajadores que crecían en número considerablemente tanto como el equipo utilizado (Blum y Naylor, 1976).

El término de la Psicología Industrial es uno de los tantos que se han generado en el ambiente laboral para definir nuestra actividad en grupos asociados. A través de la propia práctica y de la investigación se formularon conceptos como Psicología Organizacional y del Trabajo. En la década de los 50's el término "Comportamiento organizacional" se acuña. La investigación y los mayores elementos teóricos permitieron definir al comportamiento como elemento de evaluación y modificación en las relaciones humanas. Para el psicólogo esto representó un avance importante, ahora contaría con datos concretos y elementos observables para el análisis de fenómenos. También se hizo extensivo el término, no sólo para la industria, sino para otros grupos asociados llamados organizaciones. La selección y evaluación de personal fue la

puerta de entrada donde la creación de métodos y pruebas sistematizaron esta tarea, teniendo como consecuencia el diseño general de grupos. Posterior a esto, y en conjunto con otros especialistas de la empresa, se determinaron las características básicas de cada trabajo; punto que promovió la eficiencia y la coordinación del trabajo en equipo, incluyendo su capacitación. El manejo de incentivos y aspectos salariales se hizo en función de sus consecuencias motivacionales y productivas. Para la década de los 60's se depuraron las técnicas y los procedimientos, aparecieron los primeros centros educativos encargados de preparar a los profesionales en esta área, el psicólogo organizacional obtiene el reconocimiento de la empresa privada.

En estas últimas tres décadas se han fortalecido la postura tomada en los 50's y 60's, podemos decir que se continúa con una línea tradicional que ahora explora sus alcances, pero que resulta insuficiente debido a los avances tecnológicos y organizacionales. Aspectos demográficos y culturales proponen otro análisis; economía y vivienda definen otras condiciones; equipo y maquinaria se hacen complejas. La situación y las necesidades sociales reclaman en los 90's una reformulación de la psicología organizacional.

1.3. La Selección de Personal

El proceso que siguen las organizaciones para seleccionar el personal varía según los requerimientos específicos, pero se guían por una secuencia básica que posibilita contar con el recurso humano adecuado y las técnicas de evaluación suficientes. Cronológicamente el proceso consta de:

- 1 **Detección de necesidades.** La organización identifica el personal que le hace falta para seguir operando (carga productiva, despidos, abandonos, cambios tecnológicos, etc...)
- 2 **Análisis de puesto.** Todos los datos referentes a una actividad laboral en particular en cuanto a sus funciones, conocimientos, autoridad, responsabilidad y la relación que guarda con otros. Es el esquema de comparación de perfil.
- 3 **Valuación de Puesto.** Se determina cual es el costo económico que implica cubrirlo y el efecto que tendrá para el empleado y la organización.
- 4 **Reclutamiento de personal.** Es la técnica para captar el personal que se necesita en un momento determinado. Primero se identifican las fuentes internas (sindicato, familiares, archivo, etc..) y las fuentes externas (otras organizaciones, bolsas de trabajo, etc...) que permitirán tener un margen mayor de elección. Después se hace el requerimiento por distintos medios; ya sea mediante avisos, boletines, prensa, etc... donde el solicitante contrastará su experiencia con el perfil requerido.
- 5 **Selección de Personal.** En función de los puntos anteriores se elabora un *Perfil Específico de Puesto* que servirá como esquema mínimo de evaluación. Para obtener la información del solicitante en primera instancia y de manera general,

se llenará una **Solicitud de Empleo** que recopile los datos personales, familiares, académicos, laborales, demográficos y pretenciones económicas (es este el primer punto donde se detectan incompatibilidades entre los requerimientos) (para algunos puestos la entrega de un historial personal o Curriculum Vitae simplifica el llenado de la solicitud). El siguiente paso es la **Entrevista** donde se hace hincapié en los aspectos que sean necesarios profundizar. La manera de aplicar la entrevista varía según sea la información a obtener (Técnica, psicológica, socioeconómica, etc...) y la situación en particular (Dirigida, semidirigida, abierta). En lo que se refiere a la **Evaluación Psicológica** la propia entrevista y la aplicación de pruebas y cuestionarios son parte fundamental para la evaluación final. Posteriormente se hace la **Evaluación Técnica y Práctica**, regularmente aplicada por el jefe de área donde se localiza la vacante. Una vez aprobados los puntos anteriores se aplican los exámenes médicos y los propios de la organización para integrar finalmente el **Reporte de Evaluación**.

- 6 **Contratación.** Según sean los datos obtenidos en el reporte de evaluación y conjuntamente con la autorización de la organización, se define la contratación de la persona y las condiciones en las que habrá de laborar. A partir de aquí comienzan una serie de trámites legales para hacer válida esta relación laboral.

La teoría psicoanalítica ha sido quien en mayor proporción rige la selección de personal. Hasta estas fechas la aplicación de este tipo de pruebas es muy común, siendo determinantes en las evaluaciones finales. También aspectos determinandos como inteligencia y capacidad son calificados por otras pruebas . Estos dos tipos integran las baterías de evaluación utilizadas para determinar la contratación de trabajadores.

Desde los inicios de la civilización la asignación de tareas se ha dado mediante un tipo de Selección Artificial (en contraste a la selección natural expuesta por DARWIN), donde determinadas características físicas y capacidades asignan al hombre una función laboral. Las civilizaciones antiguas dividían el trabajo y la autoridad entre los más aptos. Un ejemplo es en México con los Aztecas, donde a la gente con una capacidad intelectual mayor se les asignaban puestos de sacerdotes que hacían las veces de maestros en la ciencias y artes de la época. Otro ejemplo son los grupos militares del antiguo Egipto, donde los cargos mayores eran ocupados por los físicamente superiores.

Al desarrollarse los núcleos sociales y al dividirse las labores nacen los artesanos o maestros de oficio, que de generación en generación y en la línea familiar directa, heredaban los conocimientos para el trabajo.

Cuando la producción en serie aparece y se hacen complejas las tareas laborales, adquiere mayor importancia el prever el desarrollo de los trabajadores a contratar. La industria elabora una serie de pruebas psicológicas que en el margen de lo posible dan la seguridad de una adecuada selección.

La oferta y demanda laboral actual dan al psicólogo la oportunidad y el compromiso de desarrollar técnicas de selección. Las pruebas que gozan con mayor aceptación por parte de las industrias son las proyectivas, psicométricas y, en menor proporción, las de habilidades.

Las pruebas PROYECTIVAS tienen por objetivo el diagnóstico de la

personalidad determinando el funcionamiento del sujeto en base a un modelo de salud-enfermedad. Los resultados encontrados reflejan los síntomas de un conflicto psíquico, a partir del cual se dará la evaluación clínica determinante para la decisión.

Acorde a este objetivo existen Tests que califican aspectos particulares de la personalidad como:

- ▶ EL TEST DE RORSCHACH. Enfocado al yo, describiendo su estado y las características patológicas.
- ▶ EL TEST DE APERCEPCION TEMATICA (T.A.T.). Explora la percepción que el individuo tiene de sí mismo, en relación con el medio ambiente físico y para otros.
- ▶ EL TEST DE MOSAICO. Identifica trastornos emocionales, temperamento y características intelectuales.
- ▶ EL TEST DE SZONDI. Caracteriza rasgos de la personalidad a través de la pintura dátil.
- ▶ EL TEST DE LA FIGURA HUMANA. Como evaluación y diagnóstico de la personalidad integral y social.
- ▶ EL TEST DE FRASES INCOMPLETAS. Evaluador de la adaptación a la familia, el sexo, las relaciones interpersonales y el concepto de sí mismo.
- ▶ EL Minesota Multiphasic Personality Inventory (M.M.P.I.) Inventario multifásico de la personalidad.

Como podemos observar el punto central de los Test proyectivos es la personalidad y todos los puntos indicados por el psicoanálisis, sirviendo a su vez esos

términos para expresar el diagnóstico.

BROWER & WEIDER, (1985) consideran que la tesis central de los test proyectivos es que la mayor parte de la estructura, de la personalidad, tal como se evalúa en el contexto industrial, abarca material que es retenido o reprimido por razones debidas a la situación laboral inmediata o en virtud de un patrón adquirido en adaptaciones laborales previstas.

Las pruebas PSICOMETRICAS tienen por objetivo evaluar la inteligencia en sus distintas manifestaciones, expresando sus resultados en calificaciones que colocan a los sujetos en una curva de distribución de la población general. Un ejemplo de ellas son:

- ▶ WAIS. Evalúa cuantitativa y cualitativamente los aspectos relacionados con la inteligencia. Información, comprensión, aritmética, semejanza, vocabulario y memoria. Clave de números, figuras, cubos, historietas y rompecabezas.
- ▶ RAVEN. Analiza el sistema de pensamiento a través de "Matrices" utilizando dibujos incompletos y la manera de terminarlos.
- ▶ DOMINOS. Evalúa la capacidad para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas, abstracción y comprensión.
- ▶ ARMY ALPHA. Pruebas definidas para evaluar juicio práctico, instrucciones, sinónimos, antónimos, cifras, analogías e información.
- ▶ ARMY BETA. Mediante el uso de material gráfico se evalúan las capacidades elementales del sujeto y rasgos similares del ALPHA.
- ▶ D.A.T. Evalúa aptitudes verbales, numéricas, abstracción, mecánica, relación

espacial y rapidez y precisión.

Mediante la representación numérica de sus resultados se pretende hacer objetivas sus evaluaciones.

Las pruebas de HABILIDADES se apoyan en el punto de vista conductual, éstas se generan y aplican en ámbitos particulares y partiendo de necesidades específicas de trabajo.

Hasta ahora el ámbito educativo elemental es el que mayormente las maneja. Las aplicadas en la industria son para evaluar:

- ▶ MANEJO DE MAQUINARIA (Soldadoras, Camiones, Tornos, etc.)
- ▶ MANEJO DE EQUIPO (Sumadoras, Computadoras, Teléfonos, etc.)
- ▶ REALIZACION DE ACTIVIDADES (Trámites, cálculos, procesos, etc.)
- ▶ Y OTRAS.

Pueden existir tantas pruebas como habilidades requeridas para el trabajo. A la fecha algunas pruebas se han generalizado y se aplican cada vez con más continuidad.

RODRIGUEZ, (1978) expone que la psicología desde el punto de vista conductual se dedica a identificar las condiciones específicas de ambiente externo o interno que procedan, acompañan o siguen estas respuestas.

Estos tres tipos de evaluación determinan las herramientas con que el psicólogo

cuenta para la selección y para la elaboración de un reporte integral. Ayudado por otras técnicas como la entrevista, el cuestionario y otras, en la práctica actúa eclécticamente, solventando la necesidad que la industria donde labora le plantea.

Independientemente del valor que demos a cada tipo de evaluación se presenta ante nosotros la oportunidad de atender los requerimientos de las organizaciones no cubiertos, elaborando los complementos necesarios. Una alternativa de selección y reclutamiento desde el punto de vista conductual es realizar la técnica de ensayo conductual en la que se pretende escenificar una situación específica y para que surjan aspectos no visibles tal como sugiere M. NAVA, (1991).

1.4. La conducta y la industria.

"El comportamiento se ocupa de las acciones observables de las personas. A los administradores les interesa el comportamiento de sus empleados, pero ese comportamiento se da en el contexto de una organización" (ROBBINS, 1987. p. 280).

La psicología organizacional existe y crece en función de los beneficios que reporta directamente donde se emplee. En la industria se trabaja tomando en cuenta costos y utilidades, la planeación prevee el riesgo financiero y lo maneja, tomando medidas preventivas. El enfoque conductual permite el reporte de resultados concretos y actúa con un margen mayor de seguridad en la selección de personal.

En el año de 1913, HUGO MUNSTERBERG publica su libro "PSICOLOGIA Y EFICIENCIA INDUSTRIAL" donde plantea la necesidad del estudio científico de la conducta humana para establecer las diferencias individuales en el trabajo. Encuentra un vínculo entre la administración científica y la psicología industrial en la eficiencia pretendida por ambas. El mismo es quien sugiere la aplicación de las primeras pruebas para la selección, de las cuales se derivan las que se conocen ahora.

MARY PARKER FOLLETT es una de las primeras escritoras en abordar el enfoque conductual en los grupos y organizaciones. Recalca la importancia de la ética grupal antes que la individual, fortaleciendo las ideas de la unidad de grupo y el trabajo en equipo. Gran parte de la organización y estilo administrativo del Japón actual se apoya en sus teorías.

La GENERAL ELECTRIC COMPANY DE CHICAGO, entre los años 1927 y 1932 realizó una serie de estudios bajo la dirección del psicólogo ELTON MAYO para el análisis del ambiente físico en relación al trabajo, derivando de estos resultados cuestiones de percepción y discriminación que los trabajadores deben tener para desarrollar labores específicas.

Algunas personas pensarían que el interés del punto de vista conductual por la sistematización y concreción del trabajo de el psicólogo organizacional lo apartan de un enfoque humanista, pero por el contrario el conductismo promueve una fuerte orientación humana, tal como en la década de los 50's y 60's CHRIS ARGYRIS, DOUGLAS MC GREGOR Y RENSIS LIKERT, cada uno por separado, expresan en sus trabajos, promoviendo la participación de los trabajadores en las decisiones que les afectan, la integración de las metas personales y organizacionales, y la idea de que los medios de trabajo adecuados son mejores que los mecanismos externos de control. Así, se plantea el equilibrio de los beneficios que este enfoque reporta al empleado y a la industria.

Las implicaciones teóricas y prácticas de la psicología organizacional conductual van más allá de la idea simplista de reforzamientos y castigos, ofrece la alternativa de un trabajo con mayores características científicas.

Para la industria resulta atractivo que el trabajo sea palpable y sencillo de entender, porque además del logro económico resultante se propone un enfoque cercano a la realidad y a la solución de problemas en el aquí y el ahora.

"Los administradores hacen las cosas trabajando con personas. Esta frase ayuda a explicar porqué algunos investigadores y escritores deciden analizar a la administración con un énfasis particular sobre el comportamiento humano. Mucho de lo que actualmente se refiere al campo de la administración del personal o de recursos humanos se deriva del trabajo de aquello que clasificamos como parte del enfoque conductual en la administración" (Robbins, 1987. p. 30).

El comportamiento de cada persona se vé influenciado por el grupo en el que se desarrolla, y dentro de una empresa ese comportamiento se guía por el interés económico y de realización individual. Resulta práctico el definir modelos conductuales de actuación laboral personal y de grupo, porque a partir de esto se diseñan mecanismos de guía e intervención que encaminan los esfuerzos a una meta. La medida de aplicación y aceptación por parte de la industria al enfoque conductual radica en la aportación metodológica y funcional de sus conceptos, tanto como en la versatilidad y contextualización de sus técnicas entre las empresas y problemas particulares.

CAPITULO 2 INDUSTRIA

2.1. La empresa privada.

Se considera como empresa privada a aquella que dispone de un capital y una administración propia y desligada de instancias gubernamentales. Las empresas se dedican a la producción, comercialización o servicio de bienes, teniendo para estos fines una estructura organizacional que representa la fuerza del trabajo.

Los aspectos legales, laborales y comerciales son regidos por las leyes institucionales del país. Las normas de producción se determinan en función de la demanda comercial y de la competencia, regularmente regidas por las empresas líderes en el ramo.

La empresa de producción es aquella que se dedica a la fabricación o transformación de materias primas en productos, dándoles un valor económico agregado y por lo tanto un resultante de utilidades.

La empresa de servicio es la que se dedica a la venta de intangibles o a la prestación de trabajos particulares para la obtención de una ganancia. "El área de mayor relevancia en la empresa de servicios son los recursos humanos, ya que de la inteligencia y de la experiencia laboral de éstos va a depender la fuerza de la empresa" (Grados, 1988. p. 16).

La empresa comercial distribuye productos terminados, coloca a la disposición

del consumidor los bienes y determina su valor. La utilidad consiste en el puente formado entre el fabricante y el consumidor al hacer las veces de intermediario.

En estas empresas regularmente existe una asamblea de accionistas quienes son los dueños del capital. Para la administración y funcionamiento de la planta existe una organización que se puede integrar de las siguientes formas:

- ◆ DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL (Agrupado por necesidades y funciones desempeñadas).
- ◆ DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTO (Integrados por líneas especiales de producción)
- ◆ DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTE (Según el producto final y las necesidades que atiendan)
- ◆ DEPARTAMENTALIZACION GEOGRAFICA (Donde los territorios geográficos definen la organización)
- ◆ DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESO (Derivada del proceso productivo y de las actividades en serie)

A su vez esta departamentalización se expresa en organigramas, que, como menciona Grados (1988) revelan:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de comunicación

- La naturaleza lineal o staff
- Los jefes de cada grupo de empleados
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento y sección.

Aunque la organización es distinta según sea el lugar donde se implante, regularmente se persigue que sea lineal para que corresponda un sólo canal de interacción entre grupos y personas, esto facilita la definición de la autoridad interna y sobre todo la responsabilidad específica.

Para la división de funciones existen tres áreas fundamentales de proceso, las cuales atienden y articulan el mecanismo interno y regulan su interacción con el exterior (Figura 1).

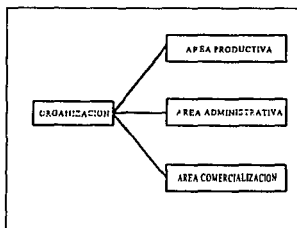


FIGURA 1 ORGANIGRAMA AREAS

Cada área tiene como propósito mantener en operación continua la empresa, su equilibrio da la rentabilidad al trabajo. También cada área se divide en otras más específicas (Figura 2).

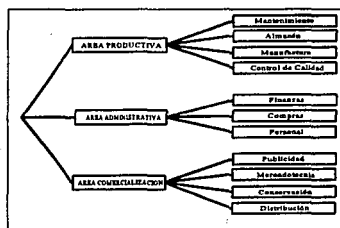


FIGURA 2 ORGANIGRAMA DIVISION AREAS

Y así indefinidamente se pueden ir haciendo tantas divisiones según sean las labores o procesos particulares (Figura 3).

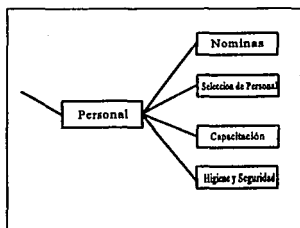


FIGURA 3 ORGANIGRAMA SUBDIVISIONES

Según sea la empresa variará el grado de importancia del área o de la subdivisión, teniendo como política de la organización la más representativa.

En función del objetivo general de la empresa se delinea una estrategia de trabajo, donde la planeación, dirección y control de la organización permitirá su desarrollo.

En México la empresa privada es la principal productora de bienes y empleos. En la década de los 70's se estableció una economía mixta (gobierno-iniciativa privada) que gradualmente en los 80's fue desapareciendo. Para esta década la privatización es una acción constante, obteniendo grandes beneficios económicos y promoviendo la economía general del país.

Es imposible pensar en el desarrollo de un país sin una base económica firme. Los países líderes como el Japón, Estados Unidos, Alemania, etc... se apoyan en la empresa privada económicamente, y a partir de ahí generan su estructura política. Esto representa la característica principal de las naciones actuales, donde un sentido puramente económico determina otro político.

No importa cuál sea el tipo de empresa o lo que fabrique, el factor humano será esencial, porque al fin y al cabo ese es el propósito de la industria; generar y proveer de satisfacciones al hombre.

2.2. Recursos Humanos.

Los recursos de una empresa son los elementos con los que cuenta para la elaboración de un producto o servicio. El equilibrio de estos recursos posibilita el desarrollo óptimo de los procesos incrementando la utilidad y rentabilidad de la industria. Clasificándose en la siguiente forma:

- **Recursos Materiales:** Son los bienes tangibles propiedad de la empresa, como instalaciones, equipo, materia prima, productos en proceso, etc...
- **Recursos Técnicos:** Bienes intangibles propiedad de la empresa, como sistemas de producción, fórmulas, patentes, etc...
- **Recursos Financieros:** Elementos económicos propios y ajenos que forman el capital de la empresa.
- **Recursos Humanos:** Son aquellas personas que participan en el control y desarrollo de todos los elementos de una organización incluidos ellos mismos. Son la mano de obra física y el saber intelectual en general.

El área de Recursos Humanos tiene por objetivo conseguir y conservar un grupo de empleados con la capacidad para desarrollar las actividades requeridas por la organización y generalmente se divide en:

- * **Obreros (manual):** Mano de obra calificada o no.
- * **Oficinistas (Auxiliar):** Especialización en tareas repetitivas.
- * **Supervisores (Sub-jefatura):** Encargados de grupo o área.
- * **Técnicos (Mando Intermedio):** Implementación y desarrollo de sistemas y métodos.

- * Ejecutivos (Jefatura): Coordinación y cumplimiento de funciones administrativas.
- * Directores (Gerencia y Dirección): Fijando objetivos, estrategias y políticas generales y particulares.

Existen actividades que son el soporte y mantienen en funcionamiento el conjunto; cada una de ellas interesada en un aspecto organizacional:

- Selección y Contratación (Captación de personal).
- Capacitación y Desarrollo (Instrucción en aspectos laborales).
- Sueldos y Salarios (Retribuciones económicas).
- Relaciones Laborales (Contactos legales internos y externos).
- Servicios y Prestaciones (Administración de recursos a la productividad).
- Higiene y Seguridad (Condiciones de trabajo).

Atendiendo en particular los requerimientos específicos del personal contratado y equilibrando las relaciones institucionales al exterior. Como propósito general está el planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo presente y futuro del material humano. Para lo cual se han establecido distintas posturas que varían según el momento histórico y económico. Podemos identificar de un método tradicional que se ajustaba a los requerimientos funcionales y administrativos básicos. Y otro método contemporáneo donde la dirección se realiza de una manera científica tomando en cuenta los estudios relativos de la propia experiencia organizacional.

En la actualidad y a pesar de la enorme variedad de técnicas empleadas, la legislación laboral promueve la unificación de criterios y políticas. Cabe aclarar que las

leyes actuales son insuficientes y requieren una actualización y adecuación ante los cambios económicos y sociales.

"Pocas naciones podrían ejemplificar tan bien como el Japón la importancia vital de administrar adecuadamente los recursos humanos disponibles. En 1945, la economía japonesa se encontraba destrozada. Dos ciudades importantes habían sido reducidas literalmente a cenizas. La industria del país había experimentado bombardeos aéreos durante cinco años. Se redujo la producción agrícola a niveles que hacían milagrosa la sobrevivencia de los parques consumidores japoneses; la banca, el comercio y las industrias extractivas se encontraban en bancarrota. El grupo de islas que componen el país del Sol Naciente no contienen yacimientos minerales, petróleo, grandes ríos o un manto de tierra vegetal. Pero el Japón contaba con recursos humanos. Diez años después de la derrota, asombran al mundo con su recuperación. veinte años después sobrepasó a sus antiguos competidores, y sólo dos grandes superpotencias lo aventajaban en producción industrial" (Werther y Davis, 1988. p. 6).

El hecho es que el factor humano se ha convertido en la parte esencial de la empresa moderna. Las inversiones a este respecto son similares a las que se hacen en tecnología y equipo. Cuestiones como integración y capacitación de personal promueven la especialización de los profesionales. Las mismas organizaciones compiten para asegurar la permanencia de sus empleados, ofreciendo incentivos, prestaciones y salarios atractivos.

Junto con ese interés por las personas, en estas últimas fechas ha surgido todo un análisis y diseño del ambiente laboral. Partiendo de las normas básicas de seguridad

de higiene se implementan cambios en las actitudes administrativas y espacios físicos, procurando poner a la disposición los elementos que facilitan la permanencia en un área laboral.

Así tenemos entonces que el área de recursos humanos cumple con los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales de una empresa. Por lo tanto la planeación requiere una inversión considerable de tiempo, personal y presupuesto. La utilidad que se obtiene de esa inversión probablemente no justifica la operación en el caso de las organizaciones pequeñas. Las organizaciones medianas y grandes utilizan cada vez más esta planeación.

Un sistema de información de recursos humanos permite la toma de decisiones internas y externas, esta es la labor del área, tener a la disposición y actualizados los datos y las variantes que afecten el desarrollo de cada una de las personas de la organización.

Otro compromiso importante es el pronosticar y controlar las actividades del grupo y las relaciones que guardan entre sus integrantes. A este respecto se establecen una serie de reglamentos formales e informales que vienen a determinar normas de comportamiento individuales y colectivas, especificando inclusive criterios de contratación (un ejemplo son los anuncios de empleo donde se especifica que el candidato debió haber estudiado en una escuela privada) La diferencia se hace tenue al tratar de determinar si es un caso de discriminación laboral, y se sujeta a los criterios de las organizaciones contratantes. Ya en el interior la moralidad y las costumbres se modelan contra el estereotipo predominante.

Para que el psicólogo organizacional pueda dominar estos hechos, tendrá que referirse a cuestiones de derechos humanos y en función de la factibilidad de su aplicación promover las adecuaciones necesarias, teniendo como argumentos irrevocables las condiciones y la conducta que en realidad tengan un efecto directo en el desarrollo laboral.

2.3. Necesidades.

Las organizaciones al interior y al exterior se enfrentan ante la tarea de cubrir sus necesidades de adaptación y funcionamiento adecuado. Los cambios que ocurren afectan a la estructura total y a sus partes. Los avances tecnológicos y los sofisticados métodos productivos mantienen en constante renovación a las organizaciones que pretenden estar a la vanguardia productiva, por consecuencia las prácticas y políticas de recursos humanos cambian. Algunos cambios pueden ser graduales, pero existen otros con requerimientos inmediatos.

Tal es la magnitud de las necesidades de recursos humanos, que representa un problema circular. Las personas capaces de resolver las situaciones, a su vez tuvieron que ser escogidas para enfrentar el reto. Al momento que se selecciona un empleado éste debe coincidir con un perfil previo que cubra el puesto, y tendrá que tener las habilidades para resolver los problemas derivados de su posición. El caso del psicólogo organizacional es representativo: se pretende que al contratarlo tenga la capacidad adecuada al puesto y pueda desarrollar actividades alternativas, para que también seleccione gente con esa capacidad y mantengan resueltas sus necesidades.

El psicólogo organizacional en su actividad de seleccionador es el responsable directo de los recursos humanos y cómo estos se van desempeñando, sabremos que las necesidades de la organización son las de su propio trabajo.

Podemos definir las variantes de afectación de la siguiente forma:

- **VARIANTES TECNOLOGICAS:** Cambios en maquinaria, equipo y procedimientos que indican cambio de puestos y calificación especial del trabajador.
- **VARIANTES ECONOMICAS:** Disminución o aumento de recursos materiales y económicos que ocasionan despidos o contrataciones, cambios y/o modificaciones y demandas administrativas particulares.
- **VARIANTES DEMOGRAFICAS Y CULTURALES:** Procesos sociales de cambios en los niveles de educación, edad, sexo, localidades de residencia, etc... Donde toda la estructura organizacional forzosamente tiene que aprovechar el recurso humano con que cuenta.
- **VARIANTES LEGISLATIVAS:** Cambios en las medidas institucionales que afectan a la organización en sus procedimientos. (Esta variante es la que tiene un efecto casi inmediato pues las consecuencias se identifican al poco tiempo. Ejemplo: implantación del Sistema de Ahorro para el Retiro).

Aunado a esto está la relación con los sindicatos y los compromisos pactados. En una empresa sindicalizada la mayoría de los sueldos y prestaciones dependerán de los acuerdos logrados y las presiones ejercidas para la toma de decisiones.

La propia administración general de la organización es un elemento que influye en el método para solventar necesidades, marcando los parámetros de acción y la temporalidad de éstos. Cuando se tiene la solución para un problema tendrá que evaluarse al contexto global la viabilidad de su implementación. "Las principales decisiones de la dirección inciden en la demanda de recursos humanos. El plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de

ese plan toda la empresa se fija objetivos a largo plazo, como la obtención de tasas de crecimiento, el desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios. Estos objetivos determinan el número de empleados que sean necesarios en el futuro, así como sus características" (Werther y Davis, 1988., p. 49).

La rotación, jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes, licencias, etc... deben ser cubiertas en el tiempo y la calidad necesaria, aprovechando para cambiar las prácticas erróneas del pasado y superar o mantener el nivel productivo.

Las necesidades de las organizaciones y particularmente las de recursos humanos, son diametralmente distintas por la gran variedad en su tamaño, modo de administración y objetivos productivos. Pero coinciden en tres puntos esenciales para el cumplimiento de requerimientos posteriores:

- PLANEACION Y DETERMINACION DE OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS.
- SELECCION ACORDE A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.
- CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

El segundo punto es donde se centra nuestro interés; en la manera de cubrir ese requerimiento de personal y las medidas teóricas y prácticas que se toman al respecto. Estableciendo un procedimiento lo suficientemente confiable como para asegurar el desarrollo de la organización.

CAPITULO 3 ACTIVIDAD LABORAL

3.1. Descripción de la empresa.

La empresa donde se realizó la labor fue "Asientos para Autobuses Amaya S.A. de C.V." ubicada en la calle de Fulton No. 6 Fraccionamiento Industrial San Nicolás, Tlalnepanlla, Edo. de México. Su actividad es la fabricación y colocación de asientos para autobuses. En comparación con otras empresas del mismo ramo y por el número de empleados es catalogada como mediana. La cantidad de empleados laborando fluctúa entre los 140 y 132; 28 % de confianza y 72% obreros sindicalizados. La venta del producto se hace principalmente a clientes como Dina Autobuses y al grupo de transportes Estrella Blanca, y en menor escala a contratantes particulares.

La organización interna de la empresa se fundamenta en la distribución de trabajo y las conexiones funcionales entre empleados. La distribución de trabajo se refiere a ocupar el personal en actividades adicionales a las propias, y reducir los puestos especializados (se encuentran empleados realizando funciones en dos o más departamentos). Esta distribución obedece a la ocupación del tiempo laboral en relación a la carga del trabajo. La funcionalidad se refiere al manejo práctico de recursos humanos y a la conexión entre departamentos, donde la proximidad física y el trabajo cotidiano facilita el proceso. No se cuenta con un organigrama definido como tal ni existe una relación directa con otros registros administrativos como la nómina, salvo la denominación del puesto.

Departamentalmente la división es como se muestra (Figura 4):

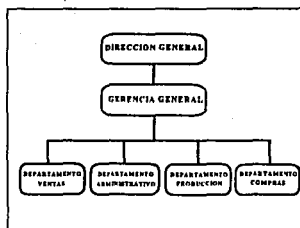


FIGURA 4 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL

En el Departamento de Ventas sólo existe una persona, misma que comparte esta actividad con el Director y el Gerente General (Figura 5).

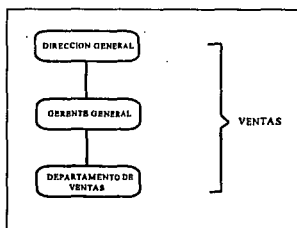


FIGURA 5 ORGANIGRAMA VENTAS

El Departamento de Administración se subdivide en áreas especializadas (Figura 6).

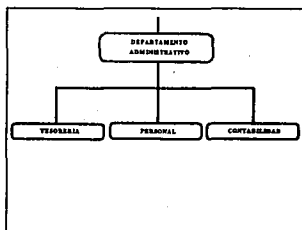


FIGURA 6 ORGANIGRAMA ADMON.

En el Departamento de Producción se hace una división entre las dos principales áreas de trabajo; Herrería y Tapicería (Figura 7):

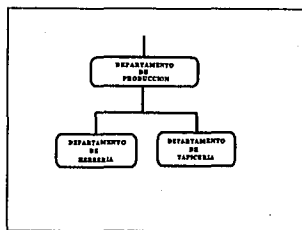


FIGURA 7 ORGANIGRAMA PRODUCCION

Las subdivisiones de Herrería y Tapicería se ramifican según las funciones del empleado y la parte del proceso (Figura 8 y 9).

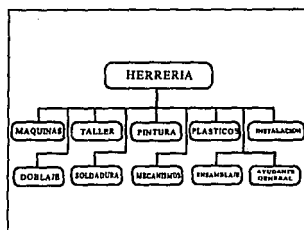


FIGURA 8 ORGANIGRAMA HERRERIA

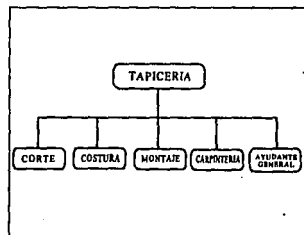


FIGURA 9 ORGANIGRAMA TAPICERIA

En el Departamento de Compras la actividad se realiza aislada reportando directamente a la Dirección General (Figura 10):

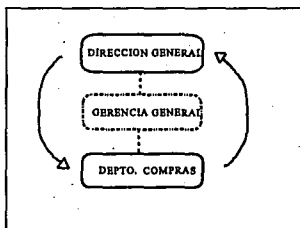


FIGURA 10 ORGANIGRAMA COMPRAS

Existe un Departamento de Manufactura que no está definido directamente en la organización, careciendo de la autoridad correspondiente, pero que comienza a tomar forma (Figura 11):

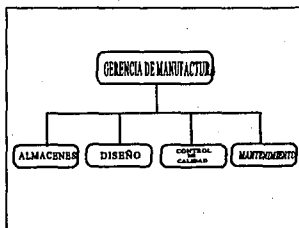


FIGURA 11 ORGANIGRAMA MANUFACTURA

Inicialmente la actividad como psicólogo fue de asesor en el área de personal, haciendo el inventario de la información del departamento y dependiendo directamente de la Gerencia Administrativa (Figura 12). Después de tres meses, como responsable del área de Relaciones Industriales y por el carácter especializado de la actividad en la selección de personal, capacitación y relaciones con los empleados se continuó reportando a la Gerencia Administrativa (Figura 13).

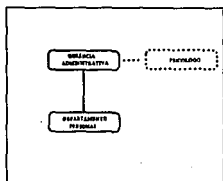


FIGURA 12 ASESORIA

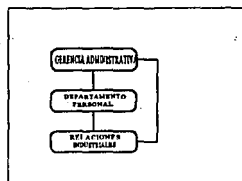


FIGURA 13 INTEGRACION

Con todos los datos anteriores se ordenó el organigrama general por departamentos (Figura 14); que posteriormente servirá como el principio para el análisis y la intervención. No se encontró ninguna otra información formal en lo referente a puestos, evaluaciones, manuales o políticas del personal (por lo cual parte de la actividad consistió en recopilar toda esta información).

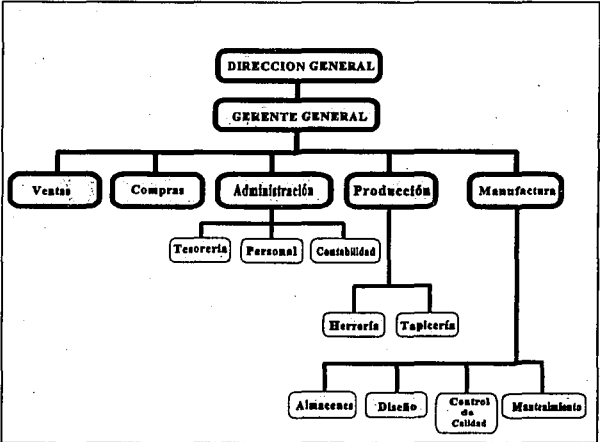


FIGURA 14 ORGANIGRAMA GENERAL POR DEPARTAMENTOS

3.2. Participación del Psicólogo

La participación se derivó de los requerimientos expuestos por la organización y los detectados en el proceso de investigación inicial. En esta empresa como en otras la actividad del psicólogo es definida por la necesidades básicas de la organización, el énfasis en una determinada área varía según el caso. Regularmente son tres las áreas donde es factible que el psicólogo se desarrolle: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional. Poco a poco se ha ganado un reconocimiento amplio en la actividad de reclutamiento y selección, siendo los titulares de esta área principalmente psicólogos. En este caso en particular fue necesario ordenar y evaluar la información del personal laborando, para posteriormente derivar todo un sistema de selección.

"Asientos para Autobuses Amaya S.A de C.V." planteó su necesidad de aprovechar los recursos humanos con que contaba, su distribución y desarrollo y la selección adecuada de nuevos empleados. Para lograr esto se tuvo que recopilar la información fundamental en cuanto a la organización laboral interna, las funciones de cada empleado, las relaciones laborales, los departamentos y grupos asociados. Evaluando en cada puesto sus tareas, los resultados obtenidos y su impacto.

Cumplido lo anterior contar con un sistema de reclutamiento y selección de personal que permitiera la captación de los trabajadores adecuados. Es aquí donde se hicieron cambios para realizar este procedimiento desde un punto de vista conductual utilizando el nombre de EVALUACION DE HABILIDADES LABORALES y contemplar las carencias de las técnicas de selección haciendo un complemento a las

ya utilizadas.

Como anteriormente se señaló los formatos utilizados eran escasos, por lo cual se tuvieron que diseñar varios para recolectar información y para sistematizar el trabajo administrativo. Estos formatos, dependiendo de su uso, eran elaborados conjuntamente con otras áreas, y en función del requerimiento particular se le daban ciertas características (como una forma de alentar la actuación interdisciplinaria de las personas involucradas en la organización las técnicas y herramientas deben presentarse de una manera accesible para que también los resultados sean comprensibles).

Para poder realizar lo anterior fue necesario cubrir otras actividades propias del puesto en Relaciones Industriales, que aunque desligadas de la psicología son necesarias.

► **Capacitación**

Diagnóstico de necesidades.

Implementación de cursos y programas.

Seguimiento.

Disposiciones legales.

► **Relaciones laborales.**

Administración de Contrato Colectivo.

Relaciones sindicales.

Aplicación de la Ley Federal del Trabajo

Reglamento Interior.

Terminación de relación laboral.

▶ **Secretaría del Trabajo.**

Inspecciones periódicas y extraordinarias.

Contestación a emplazamientos.

Seguimiento de renovación de sanciones.

▶ **Nómina.**

Aplicación de pagos y descuentos

Destajos.

Compromisos de nómina (impuestos, IMSS, INFONAVIT, etc...).

Fondo de ahorro

Caja de ahorro

▶ **Higiene y seguridad.**

Comisión mixta y brigadas de apoyo.

Recorridos de inspección.

Uso de equipo de seguridad.

Aplicación del reglamento de higiene y seguridad.

Elaboración de reportes a las autoridades

▶ **Administración de sueldos y prestaciones.**

Encuestas de sueldos.

Despensa.

Actividades deportivas.

Uniformes.

► **Asesoría y apoyo a otras áreas.**

El ejercer de una manera "pura" en el ámbito organizacional es difícil cuando no imposible; se tiene que atender aspectos muy variados para poder tener las bases y la posibilidad de afectación a otros niveles. Mucha de esta práctica y conocimiento se adquiere en el mismo trabajo, extrapolando y adecuando la formación académica a nuevas situaciones. En los primeros niveles de la organización siendo asistente o ayudante de área la tarea es definida, pero al subir de puesto y adquirir mayor responsabilidad aumenta la actividad y los requerimientos alternativos. En esta empresa como psicólogo se pueden ocupar tres puestos: Asistente de Personal, Responsable de Relaciones Industriales y Jefe de Personal, ocupándose de los aspectos de su competencia y de algunos de los procesos anteriormente expuestos como necesarios.

Como primer psicólogo contratado por la empresa se pudo utilizar una metodología conductual para la selección de personal y la definición de conceptos. Algunos otros cambios se notaron en los procedimientos de otras áreas y en los formatos administrativos empleados. En el renglón de capacitación y desarrollo también cambiaron algunos puntos, siendo el principal la definición y redacción de los objetivos de éstos.

Este reporte se centra en la participación en selección de personal, los cambios y arreglos a los procedimientos empleados y los resultados obtenidos. La postura teórica que se sustenta es la conductual para proponerla como un complemento útil y con resultados cuantificables. Dentro del proceso de selección se diseñó los formatos de las solicitudes, registros, evaluaciones y contratos, incluyendo su aplicación.

La empresa al contratar un psicólogo requiere evidencias de lo que éste pueda lograr. El reflejo inmediato es el de los costos en la permanencia y contratación de empleados; la producción existe en función de los recursos empleados y el humano es el que hace la diferencia de la utilidad lograda. El éxito del psicólogo consistirá en la necesidad creada de su actividad dentro de la organización.

3.3. Reporte de actividades

Como observamos en el apartado de selección de personal resulta indispensable el hacer un inventario de recursos humanos previo a la implementación de las teorías conductuales para la selección. Guiados también por la necesidad de la empresa de definir cómo se integra su organización; la actividad consistió en elaborar los instrumentos de recopilación de información.

Se elaboró una lista donde aparece el personal que labora en la empresa asignándole un número (en este caso el de nómina) clasificándolos en empleados de confianza y sindicalizados (Anexo 1, 2 y 3). El manejo de las listas y códigos únicos permite la utilización de los formatos para distintas actividades. Posteriormente en el caso del personal de confianza se enlistaron los departamentos y su personal. Esta lista (anexo 4) sirvió para determinar la aplicación de cuestionarios y los responsables directos de cada grupo.

El psicólogo que labora en el área organizacional debe involucrarse plenamente en ella conociendo a la personas que la integran y así entender los procesos que se presentan. "El campo del comportamiento organizacional se relaciona por igual con las acciones de las personas, administradores y operadores en las organizaciones. A enfocarse en los conceptos del nivel individual, y de grupo, busca explicar y predecir el comportamiento. Debido a que los administradores hace que las cosas las realicen otras personas, un entendimiento del comportamiento debería de ayudar a los administradores a ser más eficaces para conducir a sus subordinados" (Robbins, 1987. p. 295).

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

Lista de personal de confianza

ADMINISTRACION

No.	Nombre
01E	QUINONES PROY FERNANDO
04D	QUIROZ PERRY RYBAL
07G	CONTRERAS M SERAFIN
09I	HUERTA GARCIA ABDIAS
14N	SOTO PENA LILIA
17Q	ROYAS SAN FIEZ DOLORES
20T	PRO C. MONICA GUADALUPE
25Y	VAZQUEZ PEREZ JESUS
26Z	GRIMALDO AVILES KINGA ID
31EE	AVELAR GARCIA VENANCIO
32FF	BLAS HERNANDEZ ESTEBAN
35H	DOMINGUEZA MA GUADALUPE
37KK	AGUILA ALVAREZ ELENA
41NN	RAMIREZ GARCERAN VICTOR
51AAA	ALDANA MONJEOT MIGUEL
64LLL	GARCIA SALAZAR JOSE
68NNN	GRANADOS SAMPERO ROGELIO
67OOO	MAYEN MADARIAGA ISaura
72XXX	MORALES LIMINEZ CLAUDIA

VENTAS

14HH	MEDINA ZUNIGA GUSTAVO
------	-----------------------

MANUFACTURA

02B	ZHERIKO DEL JUAN
06F	CUAPATZIC JACINTO
150	FLORES DOMINGUEZ MIGUEL
22V	HERNANDEZ CRUZ TEO
4200	VARELA BONILLA MIGUEL
41PP	CASTANEDA GUERRERO ANDRES
61HH	MOLINOS JIMENEZ KINACIO
62JJ	LUARIZ MENDOZA MARIA ELENA
61XXX	GONZALEZ SANCHEZ LORENZO
67NNN	LOPEZ SANTIAGO JOSE
69PPP	ROMANO LIRA TRINIDAD
70QQQ	MENDEZ MENDEZ MARCO
71RRR	HERNANDEZ GUZMAN JUAN

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

Lista de personal sindicalizado

TAPICERIA

No.	Nombre
001	MENDOZA PALLARES J. LUIS
002	ESPINOZA SALINAS RAMON
007	NEGROIN MARTINEZ JAVIER
008	RAMOS MAZAREN MANUEL
019	LUINA RAMIREZ AURELIO
048	LIGALDE SANCHEZ FLORENCIO
109	HUERTA SANCHEZ DANIEL
218	BORJON AVILA RODOLFO
225	VAZQUEZ SUAREZ RICARDO
244	CABALLERO HERNANDEZ ANTONIO
253	HERNANDEZ V. ROSARIO
290	AZCUE CUELLAR J. LUIS
313	CRUZ MENDOZA CATARINO
326	GONZALEZ MORALES M. ANGEL
333	AZCUE DELGADO FERNANDO
335	BALUTISTA CUAMATZI INES
488	CABRERA JUAREZ FRANCISCO
491	CRUZ GONZALEZ FERNILDO
546	MONTIEL FERNANDEZ ALEJANDRO
555	MEDINA ZARATE MARIO
559	ZARRAGA SANCHEZ ANTONIO
614	LORA CRUZ ALFREDO
618	MARTINEZ MEDINA MARCO A.
622	APARICIO CRUZ ALEJANDRO
625	GUZMAN CHACON ALBERTO
627	MARTINEZ PEREZ MANUEL
628	LOPEZ VARELA JESUS
629	CASTRO ROMERO ALFREDO
633	GONZALEZ DE LA C. SERGIO
650	LOPEZ TORRES MARTIN
700	RUIZ LOPEZ FIDEL
708	RINCON CIENEGA MARIO
709	ORTA MORENO PEDRO
715	MONTIEL FERNANDEZ ILIAN FCO.
716	BUSTOS HEJIA ALEJANDRO

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

Lista de personal sindicalizado

HERRERIA

No.	Nombre
011	GÓMEZ BRAVO ENRIQUE
015	CASTILLO PEÑALES ANDRÉS
018	MUNOZ TRUAS JOSE
025	ILJAREZ GRANADOS RODOLFO
027	VELAZQUEZ T BENIGNO
031	SOTO MARTINEZ MANUEL
035	MIRANDA JUAREZ CELESTINO
038	JUAREZ GRANADOS ROBERTO
045	RAMPEZ CARRANZA PABLO
062	HERNANDEZ GARCIA NICOLAS
069	HERNANDEZ GARCIA ANDRES
141	COTY EPICION B LEOPOLDO
166	GONZALEZ PERALES RUFINO
187	RATILLALGUILAR GUILLERMO
190	CASTAÑEDA V V MANUEL
204	AYALA ECHEVERRIA LUIS
230	GARCIA MENDOZA MARIO
268	CUEVAS GARCIA ANTONIO
272	VENEGAS VELAZQUEZ LAZARO
299	LUNA ADELAIDO VICTOR
308	MENDEZ MENDEZ CATALINO
312	CAMPOS TAMARIZ SERGIO
418	HERNANDEZ JAVIER BONIFACIO
490	HERNANDEZ LUKO VIMIANO
493	HERNANDEZ LUKO ALEJANDRO
496	VALERO HERNANDEZ ALFREDO
519	CABALLERO HERNANDEZ GERBERTO
538	VAZQUEZ CRUZ GERARDO
599	LOPEZ PIJUELL
601	PERALES TABARDA LAZARO
602	PINEDA LOPEZ CARLOS
603	APASCO HERNANDEZ JUAN
612	MIRANDA LOPEZ FIDEL
613	FIGUEROA FRANCISCO ELEAZAR
616	GRANADOS LOPEZ ANGELMO
621	MONTOYA CRUZ RAFAEL
624	BARCENAS RODRIGUEZ JOSE
630	HERNANDEZ HERNANDEZ AARON
635	SALGADO SANCHEZ ALFONSO
641	ROMERO RAMIREZ CARLOS
649	CABALLERO GASCA ALFONSO
651	GARCIA SANCHEZ JAVIER
655	GARCIA SANCHEZ FELIX
658	HERNANDEZ MONTADO JOSUE
661	ELKAY CRUZ DOMINGO
663	TELLEZ ROMUALDO HONORIO
665	LOPEZ PEREZ JOSE
670	SALDIVAR ESTRADA JUAN
671	VILLAFRUEVA C ALEJANDRO

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

Lista de personal sindicalizado

HERRERIA

Continuacion....

No.	Nombre
665	LOPEZ PEREZ JOSE ALFREDO
670	SALDIVAR ESTRADA JUAN
671	VILLANUEVA C. ALEJANDRO
679	MARTINEZ CEBALLOS JOSE L.
683	MARTINEZ SANCHEZ MARTIN
688	RESENDIZ SANTILLAN JESUS
694	BARAHONA CAMPOS JOSE
699	GOMEZ MARTINEZ ENRIQUE
703	REYES HERNANDEZ JUAN
717	HERNANDEZ PEREZ INES
718	CAMPOS LOPEZ GERARDO
722	BRIGIDO TERRAZAS ROJAS
723	SANDOVAL MENDEZ OMAR
724	RAMIREZ GOMEZ JORGE
725	HERNANDEZ MARTINEZ ANDRES
726	SERRANO PEREZ JOSE A.
727	VILLANUEVA CANDELA RAFAEL
728	CUEVAS CAMACHO CESAR
665	LOPEZ PEREZ JOSE
670	SALDIVAR ESTRADA JUAN
671	VILLANUEVA C. ALEJANDRO

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

DEPARTAMENTOS

<u>Identificación personal del puesto</u>	<u>Nombre</u>
VENTAS	
JEFE DE VENTAS	Sr. Gustavo Medina Zuhiga
COMPRAS	
JEFE DE COMPRAS AUXILIAR DE COMPRAS	Sr. Fernando Quiroz Proy Miguel Abdala Munoz Rogelio Granados Samperio Lorevelinda Cid de Flores
RECEPCIONISTA	
ADMINISTRACION	
GERENTE ADMINISTRATIVO SECRETARIA	C.P. José Cruz Nafez María Magdalena Dominguez
ADMINISTRACION TESORERIA	
CAJERA GENERAL	Mónica Guadalupe Proy
ADMINISTRACION PERSONAL	
JEFE DE PERSONAL AUXILIAR DE PERSONAL VIGILANCIA	Ismael Quiroz Proy Isaura Mayen Madariaga José Dolores Rojas Estelina Edgá Abelias Huerta Ignacio Grimaldo Serafin Cuatrecasas Venancio Avelar Jesús Vázquez José García
LIMPIEZA	
ADMINISTRACION CONTABILIDAD	
CONTADOR GENERAL SUB-CONTADOR AUXILIAR CONTABLE OPERADOR DE COMPUTADORA	C.P. Lilia Soto Peña Victor Hugo Ramirez Cardenas () Ma. Elena Aguilera Alvarez
PRODUCCION	Anexo 2 y 3
PRODUCCION MANUFACTURA	
GERENTE DE MANUFACTURA ALMACEN	Ing. David Saavedra Ramos Miguel F.D. Francisco H.C. Saci P. Maxim M.
DISEÑO	D.I. Miguel A.V. Ignacio Munoz Ildefonso Hernandez
CONTROL DE CALIDAD	Ing. Andrés C. Lorenzo González Jacinto Cuatrecasas
MANTENIMIENTO	Catarino Múndez Trinidad Romero Martín López

Como parte de verificar la información se elaboró un cuestionario de evaluación de puestos (anexo 5) que por departamento mostrara:

- ◆ **Actividades.** Labores que se realizan al interno del departamento y que constituyen el trabajo diario.
- ◆ **Número de personas y organización.** Todos aquellos empleados que directamente influyen en el proceso.
- ◆ **Títulos y puestos.** La manera en que los empleados son identificados y las categorías relativas.
- ◆ **Identificación personal.** La relación que se guarda entre puestos y personas.
- ◆ **Actividades Terminales del departamento.** Cúal es el resultado final del trabajo del grupo.

El cuestionario es dirigido al jefe de área o departamento, con la indicación de que las respuestas se concretan al trabajo real y no al supuestamente asignado (en algunos casos la gente tenía algún título *administrativo* que no concordaba con sus funciones). Al aplicarlo individualmente se dio la oportunidad de que las respuestas fueran lo más amplias posibles. Correlacionando las funciones internas del departamento con las que involucran el contacto con otras áreas o afectan trabajos terminales.

Para definir los perfiles de cada puesto se elaboraron tres cuestionarios; A-6 y A-7 fueron aplicados al personal de confianza, A-8 al personal sindicalizado. Los tres recopilan la misma información diferenciándose en la redacción de las preguntas que

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

DESTINO:

TIPO: Cuestionario 1

EVALUACION DE PUESTOS

RESPONSABLE: Lic. Juan Antonio Vargas B.

Tlalnepanla Edo. de México 17 de Marzo 1989.

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS. LA INFORMACION MANEJADA EN ESTE CUSTIONARIO ES ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL. SE AGRADECE DE ANTEMANO SU COLABORACION.

A 2 CUALES SON LAS ACTIVIDADES DE SU DEPARTAMENTO ? De mayor a menor:

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

B 2 CUANTAS PERSONAS TRABAJAN EN SU DEPARTAMENTO Y CUAL ES SU ORGANIZACION:

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.**C 2 EN ORDEN DE IMPORTANCIA. CUALES SON LOS TITULOS Y/O PUESTOS EN SU DEPARTAMENTO**

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-

D 2 CUAL ES EL NOMBRE DEL EMPLEADO EN CADA PUESTO Y SU ACTIVIDAD

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-

E 2 CUALES SON LAS ACTIVIDADES TERMINALES EN SU DEPARTAMENTO Y A QUIEN SON ENTREGADAS**ACTIVIDAD****ENTREGADA A**

GRACIAS.

adecuan el lenguaje a la población. "El diseño se refiere a la elaboración de instrumentos adecuados en cuanto al orden, secuencia y nivel de aplicación. Por ejemplo, debemos tomar en cuenta el tipo de lenguaje que vamos a utilizar de acuerdo con el empleado del que obtendremos la información. El instrumento se diseña, se prueba y se corrige" (Grados, 1988. p. 121). La información recabada es:

- 1 IDENTIFICACION PERSONAL Y DEL PUESTO (Datos personales)
- 2 NIVEL ACADEMICO (Estudios requeridos)
- 3 INTERESES PERSONALES (Expectativas)
- 4 DESCRIPCION DEL PUESTO (Tareas diarias)
- 5 RESPONSABILIDADES (Afectación de las labores)
- 6 PROBLEMÁTICA Y ALTERNATIVAS DEL PUESTO (Situación laboral)

La información revela la repetición de funciones, el abandono de alguna actividad, los problemas frecuentes y los recursos para solucionarlos.

Con la información obtenida de los cuestionarios se elaboró una base de datos para las posteriores adecuaciones. Cada listado pretende identificar a los empleados en la estructura de un departamento y este a su vez en la organización, como muestran los siguientes anexos:

A-9 Relación con el nombre, puesto y área de trabajo del empleado / empleados de confianza y titulares de área productiva.

A-10 Actividades representativas por departamento / frecuencia e importancia.

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

DESTINO:

TIPO: Cuestionario 2

EVALUACION DE PUESTOS

RESPONSABLE: Lic. Juan Antonio Vargas B.

ANALISIS DE PUESTO

Tlalnepantla Edo. de México 14 de Abril 1989.

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CON LETRA DE MOLDE. LA INFORMACION MANEJADA EN ESTE CUESTIONARIO ES ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL. SE AGRADECE DE ANTEMANO SU COLABORACION.

A IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE _____ EDAD _____ SEXO _____
 Apellido Paterno Apellido Materno Nombre

NOMBRE DEL PUESTO _____ UBICACION _____

REPORTA A _____ PUESTO _____ UBICACION _____

B DESCRIPCION RESUMIDA

DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO, ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS Y CARACTERISTICAS RELEVANTES.

C RESPONSABILIDADES

LA RESPONSABILIDAD DE ESTE PUESTO SE CLASIFICA PRIMORDIALMENTE COMO CARACTER DE:

TECNICO _____ GERENCIAL _____ DE OFICINA _____ PROFESIONAL _____

ELABORE UNA RELACION DE LAS PRINCIPALES RESPONSABILIDADES Y EL PORCENTAJE DE TIEMPO QUE DEDICA A CADA UNA:

1.- _____ %
 2.- _____ %
 3.- _____ %

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

ELABORE UNA RELACION DE RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS Y EL PORCENTAJE DE TIEMPO QUE DEDICA A CADA UNA:

1.- _____	_____	%
2.- _____	_____	%
3.- _____	_____	%

CUAL ES SU LABOR COMO RESPONSABLE:

OPERACION DE EQUIPO _____ SUPERVISION _____ CONTROL _____ OTROS _____

D SOLUCION DE PROBLEMAS

¿ CUALES SON LOS OBSTACULOS Y PROBLEMAS A LOS QUE SU PUESTO SE ENFRENTA ?

¿ CUAL ES EL RETO MAYOR DEL PUESTO ?

¿ QUE OPORTUNIDAD TIENE DE SER CREATIVO EN SU TRABAJO ?

¿ QUE TIPO DE PROBLEMAS TIENE AUTORIDAD DE RESOLVER ?

¿ QUE TIPO DE PROBLEMAS TIENE QUE CONSULTAR ?

¿ QUE FUNCIONES REQUIEREN SU ATENCION PERSONAL ?

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

¿ EN QUE TERMINOS SE MIDE EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO ?

¿ QUE TIPO DE EXPERIENCIA SE NECESITA PARA SU PUESTO ?

¿ ESTA USTED SOMETIDO A ALGUNA PRESION PSICOLOGICA ?

"SUPUESTAMENTE" ¿ CUAL ES SU TRABAJO ?

"REALMENTE" ¿ CUAL ES SU TRABAJO ?

¿ COMO ES SU RELACION CON SUS SUPERIORES Y/O SUBORDINADOS ? (ESPECIFIQUE)

¿ CUAL ES SU IDENTIDAD EN EL PROCESO LABORAL ?

¿ TIENE ALGUN PROBLEMA O PROPUESTA QUE HACER A LA EMPRESA ? (CUALQUIERA)

FIRMA

GRACIAS.

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

DESTINO:

TIPO: Cuestionario 3

EVALUACION DE PUESTOS

RESPONSABLE: Lic. Juan Antonio Vargas B.

RECORD DE EXPERIENCIA INDIVIDUAL Tlalnepantla Edo. de México 14 de Abril 1989.

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS. LA INFORMACION MANEJADA EN ESTE CUESTIONARIO ES ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL. INCLUYA UNA FOTOGRAFIA TAMAÑO INFANTIL DE FRENTE (RECIENTE) SE AGRADECE DE ANTEMANO SU COLABORACION.

NOMBRE _____

Apellido Paterno Apellido Materno Nombre

EDAD _____ FECHA DE NACIMIENTO _____ SEXO _____

Mes Día Año

NACIONALIDAD _____ No DEL SEGURO SOCIAL _____

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES _____



ULTIMO NIVEL EDUCATIVO

ESCUELA Y LOCALIDAD	TITULO OBTENIDO	FECHA	GRADO

CURSOS Y / O ESPECIALIZACIONES

ESCUELA Y LOCALIDAD	TITULO OBTENIDO	FECHA	GRADO

HONORES, PREMIOS, PATENTES, UBICACIONES, ETC...

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

OTRAS HABILIDADES (CUALQUIER LOGRO O MERITO ESPECIAL)

IDIOMAS DOMINADOS _____ HABLA ___% ESCRIBE ___% TRADUCE ___%
 _____ HABLA ___% ESCRIBE ___% TRADUCE ___%
 TRADUCCION SIMULTANEA ___%

EXPERIENCIA DE TRABAJO

Principiar con la primera ocupación. Inclúyase el trabajo en otras compañías.

FECHA DE INICIO (MES AÑO)	NIVEL DEL PUESTO	EMPRESA (SI AMAYA JEFE INMEDIATO)	TITULO Y DESCRIPCION DEL PUESTO
------------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------------------------

--	--	--	--

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

INTERESES

INTERESES DE CARRERA (DENTRO DE LA EMPRESA MOSTRANDO PREFERENCIAS Y ALTERNATIVAS JUNTO CON EL NOMBRE DEL PUESTO Y EL TIEMPO ESTIMADO)

1 A CORTO PLAZO

2 A LARGO PLAZO

AUTOEVALUACION (DESCRIBA RASGOS INTERPERSONALES, ADMINISTRATIVOS, ETC... Y SUS NECESIDADES DE DESARROLLO.

1 AREAS FUERTES

2 NECESIDADES DE DESARROLLO

ACCIONES TOMADAS PARA MEJORAR EL PROPIO DESEMPEÑO

PLANES PARA MEJORAR EL PROPIO Y FUTURO DESEMPEÑO

FIRMA

GRACIAS

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

DESTINO:

TIPO: Cuestionario 4

EVALUACION DE PUESTOS

RESPONSABLE: Lic. Juan Antonio Vargas B.

ANALISIS DE PUESTO Y RECORD DE EXPERIENCIA Tlalnepantla Edo. de México 02 de Mayo 1989.

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS. LA INFORMACION MANEJADA EN ESTE CUESTIONARIO ES ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL. INCLUYA UNA FOTOGRAFIA TAMAÑO INFANTIL DE FRENTE (RECIENTE). SE AGRADECE DE ANTEMANO SU COLABORACION.

NOMBRE _____
 Apellido Paterno Apellido Materno Nombre

EDAD _____ FECHA DE NACIMIENTO _____ SEXO _____
 Mes Día Año

NACIONALIDAD _____ No DEL SEGURO SOCIAL _____

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES _____

NOMBRE DEL PUESTO _____ D EPARTAMENTO _____

REPORTA A: _____ PUESTO _____ DEPARTAMENTO _____

ULTIMO NIVEL EDUCATIVO

ESCUELA Y LOCALIDAD	TITULO OBTENIDO	FECHA	GRADO

CURSOS Y / O ESPECIALIZACIONES

ESCUELA Y LOCALIDAD	TITULO OBTENIDO	FECHA	GRADO

HONORES, PREMIOS, PATENTES, UBICACIONES, ETC...



ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

OTRAS HABILIDADES (CUALQUIER LOGRO O MERITO ESPECIAL)

ENUMERE DE MAYOR A MENOR LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO

- | | |
|------------|------------|
| 1.- _____ | 11.- _____ |
| 2.- _____ | 12.- _____ |
| 3.- _____ | 13.- _____ |
| 4.- _____ | 14.- _____ |
| 5.- _____ | 15.- _____ |
| 6.- _____ | 16.- _____ |
| 7.- _____ | 17.- _____ |
| 8.- _____ | 18.- _____ |
| 9.- _____ | 19.- _____ |
| 10.- _____ | 20.- _____ |

HAGA UNA DESCRIPCION ESPECIFICA DE LAS PRIMERAS 5 ACTIVIDADES.

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

LA RESPONSABILIDAD DE SU PUESTO SE CLASIFICA PRIMORDIALMENTE CON CARACTER DE:

OBRERO ____ TECNICO ____ DE OFICINA ____ PROFESIONAL ____ GERENCIAL ____

¿POR QUE? _____

¿CUALES SON SUS PRINCIPALES RESPONSABILIDADES? _____

¿POR QUE? _____

¿CUALES SON SUS RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS? _____

¿POR QUE? _____

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

¿ EN QUE CONSISTE SU LABOR ?

MANTENIMIENTO _____ OPERACION DE EQUIPO _____ CONTROL _____ SUPERVISION _____
OTROS _____

¿ CUALES SON LOS OBSTACULOS O PROBLEMAS A LOS QUE SU PUESTO SE ENFRENTA ?

¿ QUE TIPO DE PROBLEMAS TIENE AUTORIDAD DE RESOLVER ?

¿ QUE TIPO DE PROBLEMAS TIENE QUE CONSULTAR ?

¿ QUE FUNCIONES REQUIEREN DE SU ATENCION PERSONAL ?

¿ EN QUE TERMINOS SE MIDE EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO ?

¿ QUE TIPO DE EXPERIENCIA SE NECESITA PARA SU PUESTO ?

¿ QUE NIVEL DE ESTUDIOS O ESPECIALIZACION SE NECESITAN PARA SU PUESTO ?

"SUPUESTAMENTE" ¿ CUAL ES SU TRABAJO ?

"REALMENTE" ¿ CUAL ES SU TRABAJO ?

¿ COMO ES SU RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS ?

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

¿ CUAL ES SU IDENTIDAD EN EL PROCESO LABORAL ?

INTERESES DE CARRERA (DENTRO DE LA EMPRESA MOSTRANDO PREFERENCIAS Y ALTERNATIVAS JUNTO CON EL NOMBRE DEL PUESTO Y EL TIEMPO ESTIMADO)

A CORTO PLAZO _____

A LARGO PLAZO _____

EXPERIENCIA EN EL TRABAJO

PRINCIPIAR CON LA PRIMERA OCUPACION. INCLUYASE EL TRABAJO EN OTRAS COMPAÑIAS.

FECHAS DE (MES-AÑO) A	NIVEL DEL PUESTO	EMPRESAS JEFE INMEDIATO	TITULO Y DESCRIPCION DEL PUESTO

¿ TIENE ALGUN PROBLEMA O PROPUESTA QUE HACER A LA EMPRESA ?

FIRMA

GRACIAS

A.11 Diferencias entre títulos de puesto y departamentos.

A-12 Diferencias entre puestos y actividades reales.

A-13 Relación que se guarda entre departamentos.

En esencia los individuos se especializan en hacer parte de una actividad en vez de hacer la actividad completa. El producto final de la organización es la suma de los trabajos particulares. Estos datos fundamentan la estructura organizacional, definiendo particularidades del proceso total.

Para concluir con la recopilación de información general se elaboraron los organigramas por departamento:

Ventas	(Figura 15)
Compras	(Figura 16)
Administración	(Figura 17)
Producción	(Figura 18)
Manufactura	(Figura 19)

En el organigrama general de la empresa (Figura 20) se observa claramente cuál es el puesto y el nombre del titular y la relación que guardan en el esquema general. La estructura de una organización es una medida del grado de complejidad, formalización y centralización presentes en una organización. El diseño de la organización se ocupa

de las acciones de la administración para construir o cambiar la estructura, el psicólogo participa definiendo los objetivos y las tareas particulares y grupales.

A partir de esta información se integran los datos que serán el punto de reformulación del manejo y ordenamiento de los recursos humanos

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

Relación de puestos
ADMINISTRACION

No.	Nombre	AREA	PUESTO		
03C	QUIROZ PROY FERNANDO	COMPRAS	Jefe de Compras		
04D	QUIROZ PROY EMUEL	PERSONAL	Jefe de Personal		
07G	CONTRERAS HERASFIN	PERSONAL	Limpieza		
09I	MUERTA GARCIA ABDIAS	PERSONAL	Vigilante		
14N	SOTO PENA LILIA	CONTABILIDAD	Contador General		
17O	ROJAS SANCHEZ J. DOLORES	PERSONAL	Vigilante		
20T	PRO C. MONICA GUADALUPE	TESORERIA	Cajera General		
25Y	VAZQUEZ PEREZ JESUS	PERSONAL	Limpieza		
26Z	GRIMALDO AVILES IGNACIO	PERSONAL	Vigilancia		
31EE	AVELAR GARCIA VENANCIO	PERSONAL	Limpieza		
32FF	ELIAS HERNANDEZ ESTEBAN	PERSONAL	Vigilancia		
35H	DOMINGUEZ MA. MAGDALENA	ADMON.	Secretaria Aux		
37KK	AGUILA ALVAREZ ELENA	CONTABILIDAD	Capturista		
41NN	RAMIREZ CARDENAS VICTOR	CONTABILIDAD	Sub-Contador		
53AAA	ALDANA MONROY MIGUEL	COMPRAS	Aux		
64LLL	GARCIA SALAZAR JOSE	PERSONAL	Limpieza		
66NNN	GRANADOS SAMPERO ROQUELIO	COMPRAS	Aux		
67OOO	MAYEN MADRAGA SAURA	PERSONAL	Aux Personal		
72SSS	MORALES JIMENEZ CLAUDIA	CONTABILIDAD	Secretaria		
	NUNEZ ROBLES JOSE CRUZ	G.C.A. ADMON.	Gerente de Admon.		
	AMAYA TENA CARLOS	G.C.A. GRAL.	Gerente General		
	AMAYA DE LA PEÑA CARLOS	DIR. GRAL.	Director General		
	VAZQUEZ MOPIN SILVIA	COMPRAS	Recepcionista		

VENTAS

14HH	MEDINA ZUÑIGA GUSTAVO	VENTAS	Jefe de Ventas		
------	-----------------------	--------	----------------	--	--

MANUFACTURA

02B	ZEFERINO DEL JUAN				
06F	CUAMATZIC JACINTO	MANTENIMIENTO	Mantenimiento		
150	FLORES DOMINGUEZ MIGUEL	ALMACEN	Encargado Almac.		
22V	HERNANDEZ CRUZ FCO.	ALMACEN	Almacenera		
4200	VARELA BONILLA MIGUEL	DISEÑO	Jefe de Diseño		
43PP	CASTANEDA GUERRERO ANDRES	CONTR. DE CAL.	Jefe de C.de C.		
61III	MONROY JIMENEZ IGNACIO	DISEÑO	Dibujante		
63III	JUAREZ PIENDOZA MARIA ELENA	MANUFACTURA	Secretaria		
63 KKK	GONZALEZSANCHEZ LORENZO	CONTR. DE CAL.	Inspector		
67NNN	LOPEZ SANTIAGO JOSE	MANTENIMIENTO	Aux de Filtro		
69PPP	ROMANO LIRA TRINIDAD	MANTENIMIENTO	Aux de Filtro		
70QQQ	MENDEZ MENDEZ MARCO	ALMACEN	Almacenera		
71RRR	HERNANDEZ GUZMAN JUAN	ALMACEN	Aux. Almacén		
	HERNANDEZ BONIFACIO	DISEÑO	D. Prototipos		
	MENDEZ CATORINCO	MANTENIMIENTO	Mantenimiento		
	RAMOS SAavedra DAVID	G.C.A. MANUFAC.	Gerente Manufactura		

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

ACTIVIDADES PARTICULARES DE DEPARTAMENTO

- **VENTAS**

Atención personal y por teléfono a clientes.
 Cotizaciones de clientes.
 Elaboración y programas de pedidos y ordenes de trabajo.
 Coordinación con producción de tiempos de entrega.
 Programación de la cobranza.
 Inspección de material terminado para entregar.
 Revisión de facturación.
 Elaboración de resultados de ventas semanales, mensuales y anuales.
 Promoción a clientes potenciales.
- **COMPRAS**

Compra de material de producción.
 Compra de material de papelería y mobiliario en general.
 Seguimiento de material.
 Distribución de materiales de papelería.
 Manejo de capital.
- **ADMINISTRACION**

Tesorería.
 Fiscal.
 Personal.
 Planeación.
 Contabilidad.
 Auditoría externa (Asesoría Fiscal, Laboral y Legal).
 Manejo fiscal contable de personas físicas (Fam. Amaya)
 Contabilidad, informes, estados financieros, pago de impuestos, etc... (ASTUR y JACAME).
- **ADMINISTRACION
TESORERIA**

Fondos de la empresa.
 Cuentas bancarias.
 Fondo fijo (caja chica).
 Programación de los pasivos (por factura y documentos)
 Elaborar las pólizas de ingresos y egresos.
 Mantener al día los saldos bancarios (entradas y salidas de efectivo).

ANEXO 10

Entrega de un informe de tesorería semanal.
Trabajo secretarial al Director General.
Auxilio secretarial al Gerente General.

- **ADMINISTRACION PERSONAL**

Nominas.
Asistencias.
Altas y bajas IMSS.
Altas ISPT.
Destajos.
Selección de personal.
Vigilancia.
Limpieza.
Capacitación.

- **ADMINISTRACION CONTABILIDAD**

Reporte semanal del fondo de ahorro.
Recibos por finiquitos del fondo de ahorro.
Cálculo de PTU.
Estados financieros.
Estados de cuenta.
Contrarecibos y relación de compras semanales.
Información diversa para Dirección y Gerencia General,
Gerencia Administrativa, Personal, Tesorería, Compras,
Ventas y movimientos al interior de Contabilidad.
Contabilidad a ASTUR y JACAME.

Nota: Las actividades de Contabilidad son más amplias por lo que se explican con detalle en la actividad de los puestos particulares (también de los demás departamentos).

- **PRODUCCION**

Transformación de la materia prima.

- **PRODUCCION MANUFACTURA**

Coordinación de control de almacenes.
Coordinación de los Departamentos de Diseño, Control de Calidad y Mantenimiento.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ANEXO 11

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

IDENTIFICACION TITULOS DE PUESTO Y DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO	DENOMINACION DEL PUESTO
DIRECCION GENERAL	Director General
GERENCIA GENERAL	Gerente General
DEPARTAMENTO DE VENTAS	Jefe de Ventas
DEPARTAMENTO DE COMPRAS	Jefe de Compras
DEPTO. ADMINISTRATIVO	Gerente Administrativo
DEPTO ADMINISTRATIVO TESORERIA	Cajera General
DEPTO. ADMINISTRATIVO PERSONAL	Jefe de Personal
DEPTO. ADMINISTRATIVO CONTABILIDAD	Contador General
DEPTO. DE PRODUCCION	()
DEPTO. DE MANUFACTURA	Gerente de Manufactura

Observaciones: el Departamento de Manufactura y Producción no tienen relación.

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

CASOS PARTICULARES DE DENOMINACIONES DE PUESTO

PUESTO	NOMBRE	ACTIVIDAD
JEFE DE ALMACEN	Juan Zeferino	Recepción de vehículos
AYUDANTE GENERAL H.	Catarino Méndez	Mantenimiento
TALLER MECANICO H.	Bonifacio Hernández	Desarrollo de prototipos
RECEPCIONISTA		Recepcionista / Secretaria
AUXILIAR CONTABLE	María Elena Juárez	Por definir
SECRETARIA	María Magdalena Domínguez	Por definir
CAJERA GENERAL	Mónica Guadalupe Pro.	Cajera general / Secretaria de Gerencia y Direccion Gral.

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

PRODUCTO DE FASE (TERMINAL POR EMPLEADO Y DEPARTAMENTO)

ENTREGA DE LABORES A:

- | | |
|----------------------------------|--|
| • VENTAS | Dirección General
Gerencia General
Producción
Tesorería |
| • COMPRAS | Dirección General
Gerencia General |
| • ADMINISTRACION | Dirección General
Gerencia General |
| • ADMINISTRACION
TESORERIA | Dirección General
Gerencia General
Gerencia Administrativa
Personal
Contabilidad |
| • ADMINISTRACION
PERSONAL | Gerencia Administrativa
Contabilidad |
| • ADMINISTRACION
CONTABILIDAD | Dirección General
Gerencia General
Gerencia Administrativa
Tesorería
Personal |
| • PRODUCCION | Dirección General
Gerente General
Ventas |
| • PRODUCCION
MANUFACTURA | Dirección General
Gerencia General |

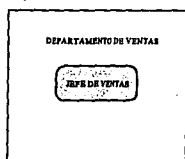


Figura 15

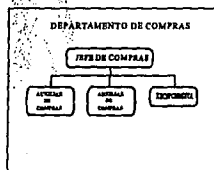


Figura 16

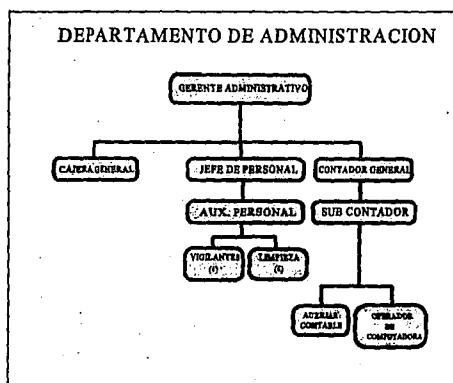


Figura 17

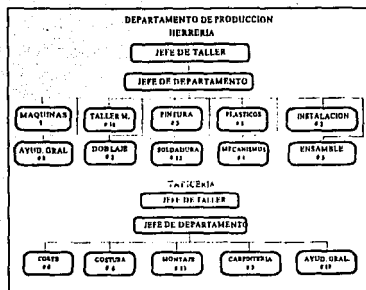


Figura 18

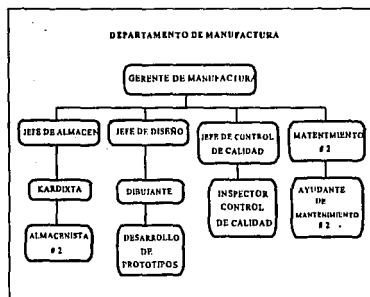


Figura 19

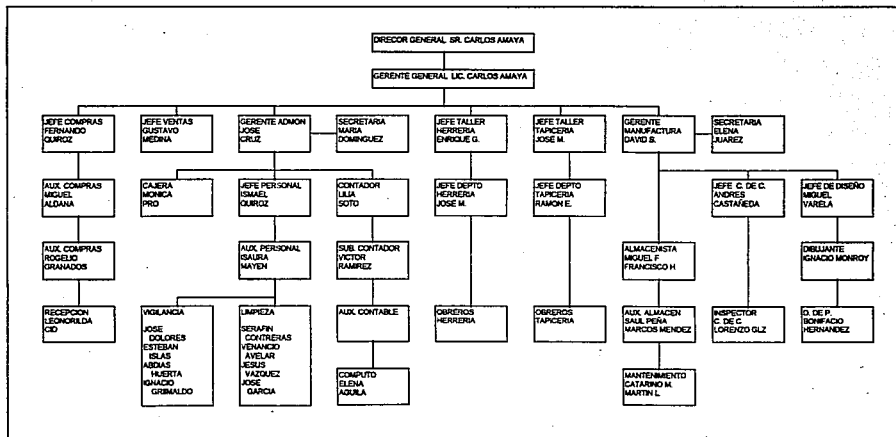


FIGURA 20 ORGANIGRAMA GENERAL PUESTOS

3.4. Resultados de la actividad.

Definido el esquema general y la situación real de la organización el siguiente paso es la descripción de los perfiles de puesto en los que se basa la selección de personal. El perfil está compuesto por las actividades reportadas y las aún no cubiertas, ordenando los puestos y en su caso creando puestos faltantes este tipo de organización representa un MODELO a lograr, todos los esfuerzos de la empresa se guiarán para conformarla. Las definiciones y las tareas están expresadas en términos de la psicología organizacional, para la descripción del puesto se usan términos conductuales en la definición de tareas.

El índice (anexo 14) muestra la división departamental. Los perfiles elaborados (anexo 15) indican:

PERFIL DEL PUESTO (de cuál se trata)
DEPARTAMENTO (área a la que pertenece)
JEFE INMEDIATO (a quién reporta)
SUBORDINADOS (personas a su cargo)
DEFINICION (cuál es la finalidad del puesto)
DESCRIPCION DEL PUESTO (tareas a cumplir)
TIEMPO PARA CADA ACTIVIDAD (periodo de tareas)
TIPO DE RESPONSABILIDAD (importancia de la actividad)
ENTREGA DE ACTIVIDADES (destino del trabajo)
HORARIO LABORAL (tiempo laborable)
TITULAR (nombre del titular)

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

INDICE

PERFIL PUESTO 1	DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERFIL PUESTO 2	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO CONTABILIDAD
PERFIL PUESTO 3	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PERSONAL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO TESORERIA
PERFIL PUESTO 4	DEPARTAMENTO MANUFACTURA DEPARTAMENTO MANUFACTURA DISEÑO
PERFIL PUESTO 5	DEPARTAMENTO DE MANUFACTURA CONTROL DE CALIDAD DEPARTAMENTO DE MANUFACTURA MANTENIMIENTO
PERFIL PUESTO 6	DEPARTAMENTO DE MANUFACTURA PRODUCCION DEPARTAMENTO DE MANUFACTURA COMPRAS

Nota: La descripción de puestos que se presenta pretende dar una visión específica de las actividades a realizar por cada uno de los miembros de esta organización, otorgando así una guía y parámetros para la actividad laboral. Se parte de la premisa de una organización anteriormente propuesta y como una meta próxima a alcanzar.

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

PERFIL DE PUESTO

JP3Q1

Perfil de puesto:
Departamento:
Jefe inmediato:
Subordinados:

JEFE DE PERSONAL
ADMINISTRACION DE PERSONAL
GERENTE ADMINISTRATIVO
SUB PERSONAL A
SUB PERSONAL B
RECEPCIONISTA
COORDINACION DE VIGILANCIA 4
COORDINACION DE LIMPIEZA 4
COORDINACION COMEDOR

- **Definición:** Es el encargo del desarrollo de recursos humanos. Instala, coordina, supervisa y evalúa seguridad e higiene industrial, selección de personal, capacitación, relaciones laborales y sindicales. Dirige el procesamiento de nóminas (sueldos, deducciones y descuentos). Establece el reglamento interno y vigila el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo. Evalúa y programa las actividades de las coordinaciones de vigilancia, limpieza y comedor. Evalúa el desempeño general de los empleados.

- **Descripción del puesto:**

Desarrollo de recursos humanos

- Motivación
- Actualización
- Retención
- Atención personal
- Consulta laboral

Seguridad e higiene industrial

- Objetivos
- Programas
- Entrenamiento
- Materiales
- Supervisión
- Actualización

Selección de personal

- Objetivos
- Técnicas
- Programación (Requerimientos de personal)
- Políticas
- Seguimiento
- Contratación
- Rechazo

Capacitación

- Objetivos
- Programas
- Materiales
- Evaluaciones

Relaciones laborales

- Interpersonales

	•	Interdepartamentales
	•	Entre instituciones (IMSS, Hacienda, INFONAVIT, Secretaría del Trabajo)
	•	En relación a otras empresas
	•	Problemáticas específicas
Relaciones sindicales	•	Convencios
	•	Legislación
	•	Cumplimiento de acuerdo
	•	Representación de la empresa
Nóminas	•	Sueldos
	•	Deducciones (IMSS, FONACOT, etc...)
	•	Destajos
	•	Fondo de ahorro
	•	Varios
Reglamento interno	•	Horarios
	•	Actividades
	•	Uniformes
	•	Identificaciones
	•	Control en general
Contrato colectivo de trabajo	•	Cumplimiento
	•	Actualización
	•	Negociación
Programación de actividades para coordinaciones	•	Limpieza (programas y evaluaciones)
	•	Vigilancia (programas y evaluaciones)
	•	Comedor (programas y evaluaciones)
	•	Recepción (Dirección)
Evaluación del desempeño	•	Perfil del puesto
	•	Calificación
	•	Notación
	•	Reclasificación
	•	Adecuación de sueldos
	•	Anulación
	•	Resultados
▶ Tiempo estimado para c/ actividad	Continua	
▶ Tipo de responsabilidad	Jefatura (Control y realización de programas)	
▶ Entrega de actividades terminales a:	Todas	GERENCIA ADMINISTRATIVA
▶ Horario laboral	Entrada	9 hrs.
	Comida	14 hrs. a 16 hrs.
	Salida	Indeterminada
	Días	Lunes a Viernes
▶ Titular	JPJ	ISMAEL QUIROZ

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

PERFIL DE PUESTO

SPA4

Perfil de puesto:

Departamento:

Jefe inmediato:

Subordinados:

SUBPERSONAL A

ADMINISTRACION DE PERSONAL

JEFE DE PERSONAL

SUB PERSONAL B

RECEPCIONISTA

COORDINACION DE VIGILANCIA 4

COORDINACION DE LIMPIEZA 4

COORDINACION COMEDOR

- ▶ **Definición:** Es el encargado de la realización de los programas de recursos humanos, seguridad e higiene industrial, selección de personal, capacitación, reglamento interno y las actividades de la coordinaciones de vigilancia, limpieza, comedor y recepción. Recupera la información para la evaluación de puesto.

- ▶ **Descripción del puesto:**

Recursos humanos (supervisión y realización)	•	Motivación
	•	Actualización
	•	Rotación
Seguridad e higiene industrial	•	Entrenamiento
	•	Actualización
Selección de personal	•	Entrevistas
	•	Aplicación de pruebas
	•	Reporte
Capacitación	•	Impartición
	•	Evaluaciones
Relaciones laborales	•	Interpersonales
	•	Interdepartamentales
	•	Entre instituciones (IMSS, Hacienda, INFONAVIT, Secretaría del Trabajo)
	•	En relación a otras empresas
	•	Problemáticas específicas
Reglamento interno	•	Horarios (entradas y salidas)
	•	Supervisión de: actividades, uniformes y equipo, identificación y disciplina y control general.
Actividades para coordinaciones	•	Supervisión de vigilancia, limpieza y comedor
Actividades para subordinados	•	Supervisión y asesoría a sub-personal b y Recepcionista
Evaluación del desempeño	•	Recabar información

- ▶ **Tiempo estimado para c/ actividad** Según programación
- ▶ **Tipo de responsabilidad** Sub-jefatura (Elabora, supervisa y analiza la actividad).
- ▶ **Entrega de actividades terminales a:** Todas-----DEPARTAMENT DE PERSONAL
- ▶ **Horario laboral**

Entrada	8 hrs.
Cerrida	13.45 hrs. a 14.15 hrs.
Salida	17.30 lunes a jueves y 18.00hrs viernes
Días	Lunes a Viernes
- ▶ **Titular** SPAA YACANTE

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

PERFIL DE PUESTO

SPBAMI

Perfil de puesto:	SUBPERSONAL B
Departamento:	ADMINISTRACION DE PERSONAL
Jefe inmediato:	SUB PERSONAL A
Subordinados:	RECEPCIONISTA COORDINACION DE VIGILANCIA COORDINACION DE LIMPIEZA COORDINACION COMEDOR

- **Definición:** Es el encargado de la administración de sueldos, compensaciones y deducciones de los empleados en nómina. Lleva records del personal, realiza cambios, altas y bajas en el IMSS, Hacienda, INFONAVIT, caja de ahorro, etc... Recibe solicitudes de empleo, contratos y bajas. Desarrolla actividades de cualquier índole para el personal. Proporciona primeros auxilios.
- **Descripción del puesto:**

NOMINA

PERCEPCIONES	DEDUCCIONES
SUELDO	ISPT
DESLAJO	IMSS
HORAS EXTRA (DORLES)	INFONAVIT 20%
VACACIONES	FONDO DE AHORRO
PRIMA VACACIONAL	PRESTAMO COMPANIA
PRESTAMO FONDO DE AHORRO	INFONAVIT 20 %
APORTACION EMPRESA	FONACOT
PRIMA DOMINICAL	SINDICATO
PRENUNTIJO	COMPLETOR
CANTONAMIENTO	CAJA DE AHORRO
AGONIA	PRESTAMO PERSONAL
INDENIZACION	ATUSA GASTOS FUNERARIOS
COMPENSACION ANTIGUEDAD	ELERIASAS LARGA DISTANCIA
DIFERENCIA LUPT	DIFERENCIA ISPT
HORAS EXTRA TRAPLES	INFONAVIT 16 %
COMPLEMENTO AL SUELDO	SEGUNDO DE NOM

Nota: La aparición de las percepciones y deducciones implican el cálculo de las mínimas

Registro de tipo de faltas	•	Asentismo
	•	Enfermedad general
	•	Maternidad
	•	Vacaciones

	•	Base F.A.
	•	Control de Asistencias
	•	Ferros
Contratos y bajas	•	Elaboración de contrato
	•	Exámen médico
	•	Altas IMSS
	•	Altas I.S.P.T.
	•	Alta en cédula (record)
	•	Baja en el IMSS
	•	Baja (Renuncia, despido, retiro, etc...)
	•	Baja en cédula
Control de prestaciones (cálculos extraordinarios)	•	20 % de aguinaldo
	•	Incentivo
	•	13 % de fondo de ahorro
	•	Pago de días festivos (salario integrado)
	•	Comedor
Pago de nómina	•	Requisición y embobretado de sueldos
	•	Pagos semanales
	•	Registro
Control administrativo sde comedor	•	Pagos
	•	Diferencia
	•	Boletaje
Horario de comida	•	Timbre de entrada y salida (obreros)
		12.30 a 13.00 hrs.
		13.15 a 13.45 hrs.
		14.15 a 14.45
	•	Timbre de entrada y salida (administrativos)
		13.00 a 13.30 hrs.
		13.45 a 14.15 hrs.
Horarios entrada y salida	•	Timbre entrada
		8.10 hrs hombres
		8.30 hrs mujeres
		Timbre de salida
		17.30 hrs Lunes a Jueves (hombres y mujeres)
		18.00 hrs Viernes (hombres y mujeres)
Captura	•	Según nuevo sistema
Primeros auxilios	•	Botiquín y traslado
Mecanografía	•	Formatos
	•	Varios
Archivo general		
Reporte semanal, mensual y anual	•	Movimientos
	•	Cambios
	•	Especificaciones

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

PERFIL DE PUESTO

RSYS

Perfil de puesto:

Departamento:

Jefe inmediato:

Subordinados:

RECEPCIONISTA

ADMINISTRACION DE PERSONAL

SUB PERSONAL B

COORDINACION DE VIGILANCIA 4

COORDINACION DE LIMPIEZA 4

COORDINACION COMEDOR

- **Definición:** Es la encargada de controlar la entrada y salida de visitantes, clientes, cobradores, etc... Atiende el conmutador y hace llamadas para departamentos y de larga distancia. Voece al personal. Auxilia al departamento de Compras y se encarga de la fotocopiadora.

- **Descripción del puesto:**

Control de entradas y salidas de visitantes	•	Presentación de la empresa
	•	Información
	•	Registro de entrada y salida
	•	Órdenes en la recepción
Atención de conmutador	•	Contesta teléfono (Presentación)
	•	Distribuye llamadas
Hace llamadas	•	De algún departamento
	•	De larga distancia
Voceo personal		
Auxilia al departamento de Compras	•	Revisión de facturas
	•	Pago a proveedoras
	•	Distribución de papelería (semanal)
Encargada de fotocopiado	•	Controla entradas de acceso (por confirmar)
Agenda telefónica	•	Teléfonos más usuales
	•	Direcciones más usuales
	•	Teléfonos de emergencia
Mecanografía	•	Auxilio al departamento de Compras
	•	Departamento de Personal
Vigila y reporta las actividades de:	•	Vigilancia y limpieza

Desarrollo de actividades

- Recreativas
- Conmemorativas
- Varias

- ▶ **Tiempo estimado para c/ actividad** Según habilidades del titular
- ▶ **Tipo de responsabilidad** Sub-Jefatura (Elabora, supervisa y analiza la actividad).
- ▶ **Entrega de actividades terminales a:** Todas-----DEPARTAMENT DE PERSONAL
- ▶ **Horario laboral**
Entrada 8 hrs.
Comida 11.45 hrs. a 14.15 hrs.
Salida 17.30 lunes a jueves y 18.00hrs viernes
Días Lunes a Viernes
- ▶ **Titular** SPBS ISAJUA MAYEN

- ▶ **Tiempo estimado para c/ actividad** Continuo
- ▶ **Tipo de responsabilidad** Auxiliar (realiza operaciones y mantiene registros)
- ▶ **Entrega de actividades terminales a:** Todas.....DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- ▶ **Horario laboral**

Entrada	8.30 hrs.
Comida	13 A 13.30 hrs.
Salida	5.30 hrs. Lunes a Jueves 10 hrs. Viernes
Días	Lunes a Viernes
- ▶ **Titular** AS SILVIA YAQUEZ

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

PERFIL DE PUESTO

CV6HA
Y6IE
Y6RJ
Y6GI

Perfil de puesto:
Departamento:
Jefe inmediato:
Subordinados:

COORDINACION DE VIGILANCIA
ADMINISTRACION DE PERSONAL
RECEPCIONISTA
COORDINACION DE VIGILANCIA
VIGILANTE 1
VIGILANTE 2
VIGILANTE 3

- ▶ **Definición:** Es la coordinación encargada de resguardar la seguridad física de los bienes de la empresa y los empleados de manera continua. Mantiene orden entre los empleados. Cuida el garaje y controla el tráfico de unidades en acceso a la planta.
- ▶ **Descripción del puesto:**
POR IMPLEMENTAR NUEVA ADMINISTRACION
- ▶ **Tiempo estimado para c/ actividad** Continuo
- ▶ **Tipo de responsabilidad** Vigilancia (encargado de seguridad física de empresa y empleados)
- ▶ **Entrega de actividades terminales a:** Todas ————— DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- ▶ **Horario laboral** Según programación
- ▶ **Titular**

CV6	ABDIAS HUERTA
Y6	ESTEBAN HILAS
Y6	JOSE DOLORES ROJAS
Y6	IGNACIO GONZALEZ

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

PERFIL DE PUESTO

CL6CS
L6AV
L6VJ
L6GJ

Perfil de puesto:
Departamento:
Jefe inmediato:
Subordinados:

COORDINACION DE LIMPIEZA
ADMINISTRACION DE PERSONAL
RECEPCIONISTA
COORDINADOR DE LIMPIEZA
LIMPIEZA 1
LIMPIEZA 2
LIMPIEZA 3

- ▶ **Definición:** Es la coordinación encargada de mantener limpias las instalaciones de planta y oficinas. Acarrea materiales de desperdicio y el suministro de agua potable.
- ▶ **Descripción del puesto:**
POR IMPLEMENTAR NUEVA ADMINISTRACION
- ▶ **Tiempo estimado para c/ actividad** Continuo
- ▶ **Tipo de responsabilidad** Limpieza (mantenimiento higiénico de instalaciones)
- ▶ **Entrega de actividades terminales a:** Todas-----DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- ▶ **Horario laboral** Según programación
- ▶ **Titular**

CL6	SERAFIN CONTRERAS
L6	YENANCHO AVELAR
L6	JESUS YAZQUEZ
L6	JOSE GARCIA

Los perfiles presentados (anexo 15) son un ejemplo de departamento, en este caso de Personal.

Realizada la definición de puestos (perfiles), ésta tiene un efecto proporcional en la organización, su estructura es modificada y los canales de comunicación. Se departamentaliza por proceso siguiendo un orden lineal de jerarquías.

El organigrama (Figura 21) define los puestos y los niveles a los que pertenecen (estos niveles repercuten en lo que se refiere a los sueldos, prestaciones, recursos, etc...). En el esquema es posible la comparación de empleados en áreas diferentes, de lo cual podemos inferir los niveles educativos o de habilidades básicas para el desarrollo (ejemplo: en el nivel auxiliar son tareas de apoyo para las cuales sólo son indispensables algunos conocimientos especializados y que involucran una responsabilidad media).

El organigrama (Figura 22) es el aspecto gráfico de la organización, marca los conductos por los cuales se toman decisiones y la responsabilidad de cada área. Cualquier cambio, adecuación o incremento se basará en las líneas marcadas. Es este el parámetro a considerar como fin último de la intervención; el lograr el funcionamiento de las partes y tener una utilidad del producto final de la empresa.

La relación laboral existe en tanto se dé un beneficio económico para las partes. Si por un lado se actúa para lograr una utilidad del producto elaborado por al empresa, también debe haber un pago proporcional para las personas que lo lograron. La oferta

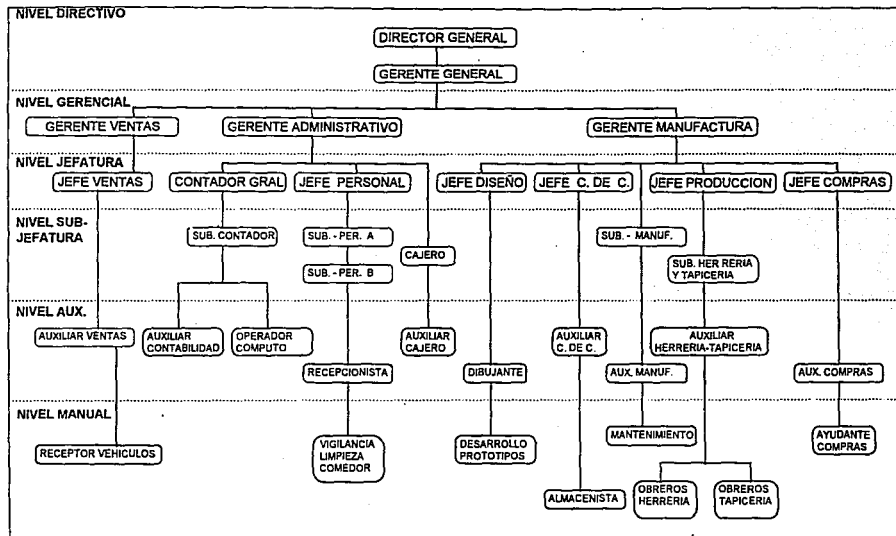


FIGURA 21 ORGANIGRAMA GENERAL NIVELES Y PUESTOS

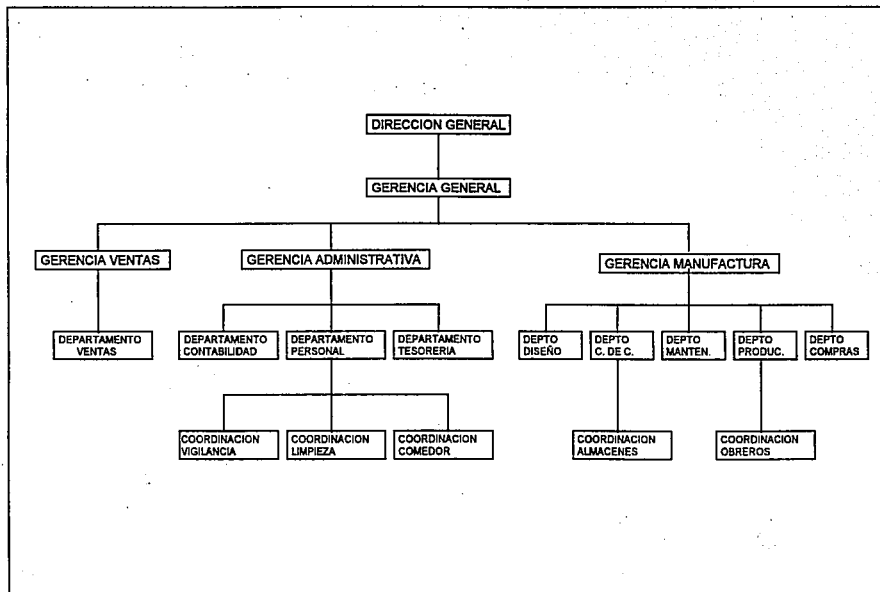


FIGURA 22 ORGANIGRAMA GENERAL DEPARTAMENTAL

y la demanda de personal hace que los salarios pagados por una organización venga a ser un determinante en la calidad de mano de obra e intelectual empleada. El salario es una condición determinante para la contratación; cuanto puede pagar la empresa a cada empleado se contrasta con cuanto pide la persona por realizar su trabajo (el aspecto del salario es tan relevante que en una solicitud de empleo es inmediatamente rechazada cuando sale de presupuesto, o el aspirante desiste cuando lo ofrecido no es suficientemente atractivo).

Para tomar en cuenta esto, se elaboró una lista (anexo 16) donde se muestran los puestos y los salarios pagados. HINSA DE CV realizó un estudio de sueldos de las industrias de cada zona con características similares; a partir de esta información se caracterizaron los puestos con el salario mínimo, el máximo y el pagado en Asientos para Autobuses Amaya S.A de C.V. para obtener el medio y tener una oferta adecuada para las contrataciones (se tomaron también en cuenta los salarios mínimos legalmente estipulados).

En la última columna aparece el tipo de preparación académica promedio, tanto como los años de experiencia.

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

TABLA DE DISTRIBUCION DE PUESTOS Y SALARIOS

ABREV	PUESTO	NOMBRE DEL TITULAR	SUELDO MÍNIMO MEMBRAL	SUELDO MÁXIMO MEMBRAL	SUELDO ACTUAL	SUELDO MEDIO	CONTRIBUCIÓN O EXPERIENCIA ANTERIOR
00	JEFE GENERAL	CARLOS AMAYA DE LA P					
01	GERENTE GENERAL	CARLOS AMAYA TENA					
02	GERENTE DE VENTAS	C P ROSE CIVIL MONTE					LIC. VENDEDOR TÉCNICO 10 AÑOS
03	GERENTE ADMINISTRATIVO	ING. DAVID S. SALVADORA					LIC. CONTADOR 10 AÑOS
04	GERENTE DE MANUFACTURA	OLIVIANO MEDINA S					LIC. ADMINISTRADOR 10 AÑOS
05	JEFE DE VENTAS	UMARIEL QUICHO	1,400.000	1,400.000	900.000	1,300.000	LIC. ADMINISTRADOR 10 AÑOS
06	JEFE DE PERSONAL	C P LEGA ROTO PERA	1,175.000	1,145.000	1,700.000	1,600.000	LIC. RELACIONES IND. 10 AÑOS
07	CONTADOR GENERAL	LIC. ANDRÉS VARELA	1,100.000	1,200.000	1,900.000	1,300.000	LIC. CONTADOR 10 AÑOS
08	JEFE DE DESPES	ING. ANDRÉS CANTAREDA	1,100.000	1,100.000	970.000	1,300.000	ING. INGENIERO INDUSTRIAL 10 AÑOS
09	JEFE CONTAL CALIDAD	ING. ANDRÉS CANTAREDA	1,100.000	1,100.000	970.000	1,300.000	ING. INGENIERO INDUSTRIAL 10 AÑOS
10	JEFE DE PRODUCCION	FERNANDO QUICHO	1,100.000	1,100.000	1,075.000	1,300.000	ING. INGENIERO 10 AÑOS
11	JEFE DE CONTAS	FERNANDO QUICHO	650.000	650.000	1,300.000	1,300.000	PARAFITE LIC. EN REL. IND. 10 AÑOS
12	JEFE PERSONAL	BAENA MARTIN M	600.000	1,000.000	800.000	1,000.000	PARAFITE LIC. DE REP. 10 AÑOS
13	JEFE CONTADOR	VICTORIANO SANCHEZ	600.000	1,000.000	700.000	1,300.000	PARAFITE LIC. DE REP. 10 AÑOS
14	CAJERA	ANONCA O PRO	600.000	1,000.000	1,000.000	1,000.000	PARAFITE LIC. DE REP. 10 AÑOS
15	JEFE MANTENIMIENTO	CLOMAYO JACOBO	400.000	1,000.000	300.000	800.000	TECNICO DE ESPECIALISTA 10 AÑOS
16	JEFE REPARACION	CLOMAYO JACOBO	400.000	1,000.000	300.000	800.000	TECNICO DE ESPECIALISTA 10 AÑOS
17	JEFE TALLERES	CLOMAYO JACOBO	400.000	1,000.000	300.000	800.000	TECNICO DE ESPECIALISTA 10 AÑOS
18	ALCALDE DE VENTAS SECTA	HELYA VALENTE	300.000	1,000.000	400.000	700.000	INSTRUMENTISTA O COMERCIO 1 AÑO
19	SECRETARIA	HELYA VALENTE	300.000	1,000.000	400.000	700.000	INSTRUMENTISTA O COMERCIO 1 AÑO
20	OP DE DE CONTADORIA	ELENA ARELLANO	400.000	1,000.000	310.000	700.000	INSTRUMENTISTA O COMERCIO 1 AÑO
21	ALCALDE DE CAJAS	RODRIGO MONROY	400.000	1,000.000	300.000	700.000	TEC. DE EXP. IND. 1 AÑO
22	OPERARIO	RODRIGO MONROY	400.000	1,000.000	300.000	700.000	TEC. DE EXP. IND. 1 AÑO
23	ALC. CONTROL DE CAL.	CATALDO MEDINA	400.000	700.000	370.000	600.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
24	ALC. MANTEN.	CATALDO MEDINA	400.000	700.000	300.000	600.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
25	ALC. CONTAS	RODRIGO ORAZOVARA	400.000	700.000	410.000	600.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
26	RECTOR DE TALLERES	JUAN ESPERANO	370.000	600.000	500.000	500.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
27	COORDINADOR VIBRANTES	ANDRÉS RIVERA	370.000	600.000	410.000	500.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
28	VIBRANTE	BETSIAN DE LAZ	370.000	600.000	300.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
29	VIBRANTE	JOSÉ FOJAL	370.000	600.000	300.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
30	COORDINADOR DE CALIDAD	JEAN PABLO CONTRERAS	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
31	LADRONA	VERONICA AYELAR	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
32	LADRONA	JULY FLORENTE	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
33	LADRONA	ANIL GARCIA	370.000	600.000	300.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
34	OPERARIO PROY.	RODRIGO BERNARDEZ	370.000	600.000	300.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
35	COORDINADOR DE CAL.	ANDRÉS RIVERA	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
36	ALMACENISTA	FRANCISCO BERNARDEZ	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
37	ALMACENISTA	JUAN BERNARDEZ	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
38	ALMACENISTA	ANDRÉS RIVERA	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
39	COORDINADOR MANTEN.	FRANCISCO BERNARDEZ	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
40	MANTENIMIENTO	JOSÉ LÓPEZ	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
41	SECRETARIA CONTABIL.	ANDRÉS RIVERA	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
42	SECRETARIA	MARCELLA RODRIGUEZ	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
43	SECRETARIA	MARCELLA RODRIGUEZ	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
44	OPERARIO	ANDRÉS RIVERA	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
45	OPERARIO	ANDRÉS RIVERA	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
46	OPERARIO	ANDRÉS RIVERA	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
47	OPERARIO	ANDRÉS RIVERA	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
48	OPERARIO	ANDRÉS RIVERA	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
49	OPERARIO	ANDRÉS RIVERA	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO
50	OPERARIO	ANDRÉS RIVERA	370.000	600.000	310.000	400.000	TECNICO EN CONTR. DE CAL. 1 AÑO

- La denominación de puestos se deriva del estudio realizado para este fin (análisis de puestos Amaya).
- El sueldo máximo y mínimo se considera a partir de los datos aportados por HNSA de CV promediando los salarios y adecuándolos a la media.
- El sueldo actual se toma de la nómina de sueldos base con el descuento del 13 % del fondo de ahorro.

CAPITULO 4 LA EVALUACION DE HABILIDADES LABORALES

4.1. El punto de vista conductual.

El entender el funcionamiento de una organización nos remite directamente a factores humanos tales como el comportamiento en el trabajo y las relaciones que se guardan. El tratar de definir una labor puede hacerse de muchas maneras, pero a la organización le importa aquella que tenga una aplicación práctica y muestre su impacto productivo. Al psicólogo le interesa contar con información clara que posibilite mayor exactitud en la selección.

El hablar del punto de vista conductual en la selección de personal no es solo referirse a técnicas o procedimientos, implica formular términos e instrumentos que ayuden a entender a las demás personas relacionadas con una organización qué es y para qué sirve, y sobre todo convencerlas de que es un complemento eficaz.

La Evaluación de Habilidades Laborales es considerar aspectos conductuales para la realización de un trabajo y por lo mismo para la selección de personal. Plantea al puesto como el conjunto de actividades específicas que habrá de cubrir un candidato en base a su repertorio conductual laboral. Define tareas y las habilidades básicas para realizarlas, comparando la ejecución en situaciones controladas con las reales mediante la simulación o pruebas de ejecución. Complementa el perfil general de los aspectos importantes requeridos por la organización de sus integrantes. Sistematiza aquellas evaluaciones que de forma empírica se han hecho para saber si alguien "sabe hacer

algo".

Osorio (1976) plantea el modelo de selección por objetivos evaluando directamente la ejecución del trabajador y el punto de vista del supervisor del puesto que se trate en función de las categorías conductuales definidas.

Esta selección por objetivos es el primer intento formal en México por utilizar el punto de vista conductual en la evaluación laboral. Su uso aún no es muy difundido, por lo menos no en su aplicación total, ya que se requiere para su entendimiento de una preparación estrictamente conductual y los profesionistas involucrados mantienen distintas posturas teóricas.

El proponer un nuevo complemento para el proceso de selección no solamente es cubrir las carencias de lo utilizado, sino dejar abierta la posibilidad de enriquecerse con otras posturas válidas. De tal manera que la Evaluación de Habilidades Laborales considera sus limitaciones en aspectos cognitivos difíciles de cuantificar objetivamente. Estos procesos psicológicos se analizan con base a su representación escrita u oral obtenida de pruebas y entrevistas. El dato cognitivo pasa a integrarse como importante.

Para implementar la Evaluación de Habilidades Laborales se necesita revisar el proceso de selección adaptando algunos instrumentos y dándole un significado importante al criterio conductual.

Cuando la organización necesita de un elemento hace una **Solicitud de Personal** al área de recursos humanos. Con referencia al perfil del puesto antes descrito, la

solicitud indica al área a la que se refiere y las características particulares a juicio del responsable (aquí se trata de involucrar a otros especialistas participando en la definición del candidato).

La solicitud (anexo 17) es acompañada de su instructivo para facilitar su uso. En cada uno de los incisos se puede definir objetivamente las características deseadas. Debe notarse que solamente se piden datos con relación estrictamente laboral (parte de la discriminación laboral se ejerce cuando los puntos de vista personales interfieren en las evaluaciones: raza, religión, escuela de procedencia, etc...) Cuando se determina una característica especial ésta debe fundamentarse como indispensable para el puesto y sin la cual no se puede realizar adecuadamente la tarea.

Independientemente del medio de reclutamiento que se utilice el **Aviso** contendrá la información resumida de los requisitos para ser candidato a un puesto.

A consideración de la organización aparecerá la razón social o no (regularmente se indica el giro), y si se tiene que hacer previa cita o dirigirse al domicilio para la entrevista, poniendo claramente la dirección, el teléfono y la persona o departamento responsable. Cinco son los datos principales de referencia:

- Nombre del puesto.
- Escolaridad mínima o nivel de especialización necesario.
- Experiencia mínima necesaria.
- Sexo, edad o características particulares.
- Condiciones de trabajo (sueldo, horario, funciones, etc...)

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

SOLICITUD DE PERSONAL

Requisición

Fecha de solicitud _____ No. _____
 Departamento que solicita _____
 Persona que solicita _____

DATOS DEL PUESTO

Nombre del puesto _____ Ubicación _____
 Reporta a _____ Puesto _____
 Ubicación _____

Escolaridad mínima _____ Nivel de especialización _____

Idiomas _____
 Máquinas que maneje _____

Trabajos o funciones que debe dominar _____

Experiencia deseada _____ Años _____

Sexo _____ Edad _____

Características físicas deseadas _____

Horario _____ Sueldo _____ Otros _____

Firma del solicitante

Recibido Personal

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

INSTRUCCIONES SOLICITUD DE PERSONAL

La solicitud deberá ser llenada a máquina o con letra de molde. Entregada al Departamento de Personal

Requisición

Fecha de solicitud _____ (Cuando se hace) _____ No. (No llenar) _____
 Departamento que solicita _____ (Cuál departamento manda la solicitud) _____
 Persona que solicita _____ (Quien manda la solicitud) _____

DATOS DEL PUESTO

Nombre del puesto _____ (Vacante) _____ Ubicación _____ (Departamento) _____
 Reporta a _____ (Jefe inmediato) _____ Puesto _____ (Del jefe) _____
 Ubicación _____ (Jefe) _____

Escolaridad mínima _____ (Deseada) _____ Nivel de especialización _____ (Educación particular) _____

Idiomas _____ (Que deba dominar) _____

Máquinas que maneje _____ (Cuales y a qué nivel) _____

Trabajos o funciones que debe dominar _____
 _____ (Cuales y a qué nivel) _____

Experiencia deseada _____ (Mínima) _____ Años _____ (Cuantos) _____

Sexo _____ Edad _____

Características físicas deseadas _____
 _____ (Estatura, peso, presentación, etc...) _____

Horario _____ Sueldo _____ Otros _____ (Algún aspecto no confirmado) _____

Firma del solicitante

Recibido Personal

El anuncio del periódico (Figura 23) aparece en la siguiente forma:

EMPRESA METALMECANICA

SOLICITA

JEFE DE VENTAS

- Lio en Mercadotecnia o afin
- Experiencia Area automotriz
- Disponibilidad para viajar
- Sueldo según aptitudes

Interesados concertar cita al 5 65 02 06. ATN Departamento de Personal

FIGURA 23 ANUNCIO DE VACANTES

La **Solicitud de Empleo** (anexo 18) es el primer contacto con el candidato. Sirve para identificar a los más adecuados y los datos relevantes personales y laborales. Cada uno de los apartados recopila la información que después será profundizada en la entrevista y confirmada:

- ◆ Datos personales (Demográficos, familiares y económicos)
- ◆ Documentación (Registros o títulos requeridos)
- ◆ Salud (Estado físico según el candidato)
- ◆ Datos complementarios (Afilación, perspectivas, habilidades, etc...)
- ◆ Escolaridad (Último nivel de estudios cursados)
- ◆ Empleos (Experiencia laboral)



ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A. DE C.V.

Departamento de Personal
Selección de Personal

NO LLENAR

No de solicitud _____

Puesto _____

Departamento _____

Horario _____

Sueldo _____

Rechazado _____

Aceptado _____

Instrucciones: Llene con letra manuscrita o tache. Todos los datos serán confirmados. La información es de uso confidencial.

Fecha _____ Puesto solicitado _____ Sueldo deseado _____

DATOS PERSONALES

Nombre _____ Sexo _____ Edad _____

Apellido paterno _____ Apellido Materno _____ Nombre _____

Domicilio _____

Calle _____ No. _____ Colonia _____ Entidad federativa _____ Código postal _____

Teléfono _____ Nacionalidad _____ Fecha de nacimiento _____

Lugar de nacimiento _____

Estado civil: Soltero () Casado () Divorciado () Unión Libre () Otro _____

Personas que dependen de ud. Hijos () ¿Cuántos? _____ Esposa () Padres ()

Otras personas que dependen de ud. _____

DOCUMENTACION

No. de afiliación al IMSS _____ No. matrícula del Servicio Militar _____

Registro Federal de contribuyentes _____ No. de licencia de manejo _____

SALUD

¿Padece ud. alguna enfermedad crónica? SI () NO () ¿Cuál? _____

¿Toma medicamentos? SI () NO () ¿Cuál? _____ ¿Cada cuando? _____

¿Ha sido hospitalizado? SI () NO () ¿Porqué? _____

¿Ha sido operado? _____ ¿Usa lentes o algún aparato? _____

ESCOLARIDAD

NOMBRE	DOMICILIO	ANOS	DE	A	TITULO RECIBIDO
Primaria					
Secundaria					
Comercial					
Técnica					
Bachillerato					
Profesional					
Especialización					
Otros					

Estudios que realiza actualmente _____ Escuela _____ Horario _____
 Grado _____ Duración _____ Domicilio _____
 Idiomas que domina _____ Habla _____ Lee _____ Escribe _____ Traduce _____
 Máquinas de taller u oficina que maneje _____
 Trabajos o funciones que domina _____

EMPLEO ACTUAL Y / O ANTERIOR

Nombre de la compañía			Nombre de la compañía		
Domicilio			Domicilio		
Nombre del jefe			Nombre del jefe		
Tiempo que laboró	De	A	Tiempo que laboró	De	A
Puestos			Puesto		
Sueldo inicial / final			Sueldo inicial / final		
Teléfono			Teléfono		

REFERENCIAS PERSONALES

(No incluir parientes ni jefes)

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCCUPACION

¿ Cómo supo de este empleo ? _____ ¿ Tiene parientes en esta empresa ? _____
 ¿ Tiene seguro de vida ? _____ ¿ Tiene otros ingresos ? _____
 ¿ Vive en casa propia ? _____ ¿ Tiene automóvil ? _____ ¿ Tiene deudas ? _____

DECLARO QUE TODOS LOS DATOS SON VERDADEROS Y CORRECTOS. CUALQUIER OMISION O FALSEDAZ AMERITA ANULACION O DESPIDO.

(No llenar) ENTREVISTADOR _____
 OBSERVACIONES _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

◆ **Referencias (Recomendaciones personales)**

Los parámetros de selección en este punto son los que se contrapongan con el perfil de puesto y las políticas de la organización. Cuando las personas no son contratadas sus solicitudes pasan a integrar la cartera de candidatos que se intercambia con otras organizaciones.

Estos mismos datos tendrán que incluirse si la información se presenta en un Curriculum Vitae pudiendo ser más extensos.

Para poder organizar la información es conveniente utilizar una **Guía y Registro de Entrevista** (anexo 19) en ella se confirman los datos de la solicitud caracterizándolos en términos de:

- * Inferior (Muy por debajo del requerimiento o nulo)
- * Inadecuada (Debajo del requerimiento o distinto)
- * Adecuada (Cumple con los requisitos)
- * Superior (Por encima de lo requerido)

Mientras la evaluación coincide en la columna de "adecuado" el candidato es bueno. Si cae en las otras columnas habrá que hacerse una consideración en sus implicaciones.

Las preguntas se encaminan a las áreas marcadas revisando los documentos que lo avalan y las impresiones del entrevistador. Al hacer el análisis conductualmente las

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

GUIA Y REGISTRO DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL CANDIDATO _____ EDAD _____ SEXO _____
 ESTADO CIVIL _____ FUENTE DE RECLUTAMIENTO _____
 PUESTO QUE SOLICITA _____ SUeldo QUE SOLICITA _____

CARACTERISTICAS EVALUADAS

	SUPERIOR	ADECUADA	INADECUADA	INFERIOR
ESTUDIOS	_____	_____	_____	_____
EXPERIENCIA	_____	_____	_____	_____
PRESENTACION	_____	_____	_____	_____
CARACTERISTICAS FISICAS	_____	_____	_____	_____
LENGUAJE	_____	_____	_____	_____
POSIBILIDAD DE DESARROLLO	_____	_____	_____	_____
••EVALUACION PSICOLOGICA	_____	_____	_____	_____

COMENTARIOS _____

PROBLEMAS DE HORARIO _____

PROBLEMAS DE SUELDO _____

DOCUMENTACION

ACTA DE NACIMIENTO _____ IMSS _____ CARTILLA _____ FOTOS _____ COMPROBANTE DE ESTUDIOS _____
 RECOMENDACIONES _____ ANTECEDENTES PENALES _____ LICENCIA _____

COMENTARIOS FINALES _____

ENTREVISTO _____ FECHA _____

calificaciones y comparaciones tendrán un mayor valor; con la definición anterior de los puntos en el perfil de puesto se indaga hasta tener un dato objetivo de comparación. En el punto de ****Evaluación Psicológica** se anotarán los datos de las pruebas que se aplican (como en el empleo de cualquier instrumento de selección, la diferencia principal radica en el modo de utilizarlo y las conclusiones a las que se llegan. La Evaluación de Habilidades Laborales implica analizar la situación conductualmente dando los resultados en esos términos).

La **Evaluación Psicológica** consiste en aplicar las pruebas proyectivas, psicométricas y de habilidades relativas al puesto. Las pruebas de habilidades como hemos mencionado cubren los aspectos conductuales de la ejecución laboral, consiste en evaluar técnica y prácticamente al candidato. Dentro de esta categoría están aquellas que miden la ejecución, por ejemplo la prueba de Mecnografía (anexo 20) la cual implica un número de golpes y tiempo determinado, ésta será aprobada cuando cumpla la tarea definida como *escribir a máquina* (el análisis de esta tarea no tiene que ser tan específico como se hace en otras áreas de la psicología, basta con que el resultado cumpla con los niveles de ejecución). Otro ejemplo es la prueba de Mecnografía (anexo 21) que similar a la anterior evalúa la capacidad de escribir a máquina con la particularidad de que el uso de cifras numéricas extensas requiere de mayor atención para una copia exacta (en estas mismas pruebas se pueden calificar otros aspectos como ortografía, exactitud, limpieza, etc...). Parte de la evaluación de habilidades laborales es utilizar las pruebas establecidas con los fines que le interesa a parte del convencional (como ejemplo la prueba Raven de inteligencia es una prueba excelente de discriminación visual para personas que trabajen con textiles).

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

MECANOGRAFIA

EJERCICIO DE COPIA J-31

PERSONALIDAD

Piensa desde tu juventud que disfrutas de una libertad, de un albedrío, que puede ser para tu bien o para tu desgracia, según etapas dirigirte; pero si quieres ser tú mismo, es preciso que desde aquí te forjes una personalidad que te distinga de los otros. Tu pensamiento, tu voluntad, tu iniciativa y hasta tus defectos, han de ser en tí propios, nacidos de tu mente, de tu educación y de tu temperamento para ser un distintivo de tu carácter, que en sí la misma personalidad. Pero es necesario que convengas en que la personalidad exige de tí fuerza espiritual capaz de inspirarte ideas y procedimientos originales, porque con la mente y la actividad ociosas o serviles no alcanzarás nunca mérito ni fama. Si quieres ser tú mismo, ama la meditación aunque sea por instantes, y a solas con tu espíritu adivina y realiza su secreto. El ruido es enemigo de la elevación; pero la soledad es armonía entre el mundo y el misterio. El contacto con el infinito te dará toda la fuerza que necesitas para actuar; re convencerá de que tú, un punto en el espacio inmenso, eres, sin embargo, en lo pequeño una reproducción del universo entero. Siendo vida eres idea. Llegas, pues, a tu destino, por el camino de la luz del pensamiento, y no olvides que lo mismo el talento que se forja en la quietud, y el carácter que se temple en la batalla, son índices inconfundibles de esa fuerza espiritual que despierta simpatías, remueve obstáculos y somete voluntades: la fuerza de la personalidad.

(1,500 golpes) (1 min. a 1.30 min)

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

EJERCICIO DE COPIA

Balance general al 31 de julio de 1988

ACTIVO

CIRCULANTE

Caja y bancos		\$ 57'482,042
Cientes	\$ 162'754,486	
Deudores diversos	17,349,302	
Deudores empleados	<u>2'955,959</u>	183'059,747
Almacenes		\$ 425'430,937
Circulante		\$ 665'972,726

FIJO

Maquinaria, equipo y herramientas	\$ 422'74,410	
Equipos de transporte	2'329,108	
Mobiliario y equipo de oficinas	<u>7'358,748</u>	
	51'962,266	
Depreciación acumulada	<u>19'482,590</u>	
	32'479,676	
Acciones bonos y valores	<u>95,000</u>	
FIJO		\$ 325'74,676

DIFERIDO

Gastos de instalación (neto)	\$ 6'979,494	
Intereses y otros gastos anticipados	3'471,901	
Depósitos de garantía	1'247,600	
Contribuciones anticipadas	<u>27'380,028</u>	<u>39'079,023</u>
SUMA ACTIVO		\$ 737'626,425

Otro tipo de prueba es la de simulación donde el candidato realiza la actividad para la que puede ser contratado, aquí es necesario contar con la participación de la persona que dentro de la organización solicitó al trabajador. Se trata de actuar interdisciplinariamente, el psicólogo dará las herramientas de evaluación y el especialista calificará la actuación. La definición conductual es evidente ya que hablamos de hechos observables y cuantificables. Pongamos por ejemplo el de un soldador: el psicólogo entrega una hoja de registro elaborada previamente con el especialista responsable donde se definen las tareas por realizar, posteriormente se aplican en el área de trabajo calificando conjuntamente si el aspirante cuenta con esa habilidad (esta es la forma más antigua para seleccionar personal: poner a prueba). Desafortunadamente por intentar volver todo "científico" se perdió en la burocracia la verdad elemental de que no hay mejor prueba de que se sabe hacer algo, que haciéndolo. Este es un intento por rescatarlo.

Las pruebas para las áreas de Selección (anexo 22) y Nómina (anexo 23) son otro ejemplo de evaluación de habilidades. En este caso del manejo de conceptos y conocimiento de temas o acciones propias del empleo. Para resolverlos se realizan operaciones o se hacen definiciones en relación a la experiencia académica y laboral anterior. Estas no son pruebas de inteligencia puesto que no implican la evaluación de un proceso mental definido generalmente, sino de los conocimientos (cogniciones) y habilidades (conductas) para resolver temas específicos.

Es casi imposible que el psicólogo tenga los conocimientos como para hacer los exámenes de todas las áreas de la organización, por lo cual es indispensable contar con la colaboración de otros especialistas, pudiendo ser los jefes de área o departamento.

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

NOMBRE _____ FECHA _____

**EXAMEN DE CONOCIMIENTOS BASICOS
AREA: SELECCION DE PERSONAL**

INSTRUCCIONES: Conteste con letra de molde las siguientes preguntas.

1.- ¿Cuál es la ciencia encargada de determinar las teorías y procedimientos en la selección de personal ?

2.- Desde su punto de vista ¿cuál es la teoría más funcional para la selección de personal y porqué ?

3.- Los conocimientos teóricos en la selección de personal ¿cómo se adecúan a la situación de la industria en México y en cada una en particular ?

4.- De manera general describa la relación que guarda la selección de personal con el marco legal nacional.

5.- ¿Qué es un análisis de puesto ?

6.- ¿Qué es una valuación de puesto ?

7.- ¿Qué es un perfil de puesto ?

8.- Describa el proceso de selección de personal

9.- ¿Qué es el reclutamiento de personal y como puede realizarse ?

10.- ¿Qué es la selección de personal ?

11.- ¿Cómo se integra una batería de pruebas de selección y que relevancia tienen estas para determinar una contratación ?

12.- ¿Cómo se integra un reporte de selección ?

13.- ¿Qué aspectos deben considerarse para una contratación desde el punto de vista de la empresa ?

14.- ¿Cuáles son los documentos básicos que un trabajador debe presentar para ser contratado ?

15.- ¿Qué es la inducción ?

(NO LLENAR)

OBSERVACIONES

APLICO PRUEBA

CALIFICACION

EVALUO

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

NOMBRE _____

FECHA _____

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS BASICOS

AREA: NOMINA

INSTRUCCIONES: Conteste con letra de molde las siguientes preguntas.

1.- ¿ Qué es un sueldo y cuáles son las deducciones básicas ?

2.- ¿ Qué es una prestación y cuáles conoce

3.- ¿ Cómo se integra un salario para el IMSS ?

4.- ¿ Cómo se calcula el impuesto a un salario y qué artículos de la Ley del ISR determinan los montos ?.

5.- Para el cálculo del impuesto ¿ qué partes están exentas y cuál concepto de pago ?

6.- ¿ Cómo se elabora un finiquito ?

7.- ¿ Qué documentos se necesitan y que notificaciones se tienen que hacer para dar de alta a un empleado ?

8.- ¿ Qué notificaciones se tienen que hacer para dar de baja a un empleado ?

9.- ¿ Cuál es el porcentaje de aportaciones para el INFONAVIT y el SAR y de qué concepto se deriva ?

10.- Cuáles son los pagos mínimos que un trabajador debe recibir por concepto de:

SUELDO

VACACIONES

AGUINALDOS

11.- ¿ Cuál es el factor mínimo de integración para el IMSS ?

(NO LLENAR)

OBSERVACIONES

APLICO PRUEBA

CALIFICACION

EVALUO

Por último se elabora un **Reporte de Evaluación** el cual resume todo el procedimiento de selección, definiendo si el candidato puede ser contratado y porqué. Al diseñar el reporte tomando en cuenta otros puntos de vista y el conductual se incrementa la posibilidad que la decisión que se tome sea la correcta siendo el empleado útil para la organización y él esté satisfecho realizando labor para la que está preparado.

El reporte (anexo 24) se divide en 12 puntos:

- 1 Identificación personal. Nombre, sexo, edad y profesión u ocupación.
- 2 Requerimiento de donde se deriva la evaluación, el puesto y el departamento que se trate.
- 3 Constitución física y habilidades necesarias para el puesto, comparación funcional.
- 4 Historia de desarrollo físico y mental.
- 5 Nivel académico alcanzado.
- 6 Aspectos conductuales que pudieran afectar la relación con otros, como trastornos significativos, asertividad, socialización y manejo de contingencias.
- 7 Procedencia familiar y socio-económica.
- 8 Habilidades cognitivas indispensables para el aprendizaje de una labor: lenguaje, memoria, atención, percepción, conceptualización, abstracción y sistematización.
- 9 Habilidades académicas básicas como: lectura, escritura, ortografía, matemáticas y las propias del puesto.

- 10 Habilidades laborales (experiencia) en el conocimiento del puesto, funciones, tareas continuas y especiales y algún punto particular.
- 11 Determinación de la contratación y el tiempo estimado para dominar y/o superar el puesto.
- 12 Definición concreta de la determinación de contratación (porqué).

Para todos los puestos se hace un **Examen Médico** que, por el costo económico que implica, se practica cuando ya está tomada la decisión. pero siendo determinante si el diagnóstico es negativo (en los casos de enfermedades tales como el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida queda a criterio de la organización su contratación, aunque esto se contraponen a los Derechos de trabajo planteados en la Constitución y los Derechos Humanos).

En este capítulo se ha repetido el planteamiento de una postura conductual en la evaluación de personal. Predominantemente existe una actitud psicoanalítica en esta área, misma que ha mistificado el trabajo del psicólogo con el uso de unas cuantas pruebas claramente limitadas y susceptibles de las más diversas interpretaciones. Lo mismo que en el área clínica de la psicología urge tener un sentido práctico... " Cuando uno ha sido profundamente entrenado a ver los malos hábitos como enfermedades, a buscar significados ocultos, a hallar gran significación en las cosas que se dicen sin pensar, a diagnosticar y etiquetar a la gente y sus problemas, es difícil reconocer una de las más profundas verdades existentes: que el cambio psicológico requiere una solución del problema en el aquí y ahora en lugar de una preocupación por el hasta aquí o el de aquí en adelante." (Lazarus y Fay, 1976. p. 13-14).

ASIENTOS PARA AUTOBUSES AMAYA S.A DE C.V.

EVALUACION DE HABILIDADES LABORALES

REPORTE DE EVALUACION

1.- NOMBRE _____ SEXO _____

EDAD _____ PROFESION U OCUPACION _____

2.- MOTIVO DE LA EVALUACION _____

3.- CARACTERISTICAS Y HABILIDADES FISICAS

TALLA	_____	APARIENCIA	_____
VESTIMENTA	_____	VISTA	_____
OIDO	_____	INTEGRIDAD FISICA	_____
MOTORA FINA	_____	MOTORA GRUESA	_____

EVALUACION ESPECIAL

4.- HISTORIA DE DESARROLLO

HISTORIA CLINICA _____

DESARROLLO FISICO _____

DESARROLLO MENTAL _____

5.- HISTORIA ESCOLAR

6.- CONDUCTA

TRASTORNOS SIGNIFICATIVOS _____

ASERTIVIDAD _____

SOCIALIZACION _____

MANEJO DE CONTINGENCIAS _____

7.- INTERACCION FAMILIAR Y SOCIOECONOMICA

8.- HABILIDADES COGNOSCITIVAS

LENGUAJE	_____	MEMORIA	_____
ATENCIÓN	_____	PERCEPCIÓN	_____
CONCEPTUALIZACIÓN	_____	ABSTRACCIÓN	_____
SISTEMATIZACIÓN	_____		

9.- HABILIDADES ACADÉMICAS

LECTURA	_____	ESCRITURA	_____
ORTOGRAFÍA	_____	MATEMÁTICAS	_____

HABILIDAD ESPECÍFICA A EVALUAR _____

10.- HABILIDADES LABORALES

CONOCIMIENTO DEL PUESTO	_____
FUNCIÓNES	_____
TAREAS CONTINUAS	_____
TAREAS ESPECIALES	_____
EVALUACIÓN ESPECIAL	_____

11.- EL CANDIDATO ES ACEPTADO SI () NO ()

TIEMPO PARA DOMINAR EL PUESTO	_____
TIEMPO PARA SUPERAR EL PUESTO	_____

12.- OBSERVACIONES Y RESUMEN

EVALUO _____

FIRMA _____

FECHA _____

Afortunadamente se han registrado avances en el uso y complementación de técnicas conductuales para la selección, esto gracias por una parte a la preparación académica impartida por algunas instituciones y los intentos personales de cada psicólogo por lograr su aceptación.

La Evaluación de Habilidades Laborales propone ordenar y sistematizar los hallazgos experimentales y aplicados de la conducta humana en el ámbito organizacional para la selección de personal.

4.2. La implementación conjunta de los métodos de selección de personal

La mayor discrepancia entre psicólogos en el proceso de selección es en la aplicación de pruebas y criterios de evaluación de candidatos. Tampoco existe la unificación en los términos y procedimientos generales en la práctica de la psicología organizacional (puede haber diferencias radicales entre lo que hace un psicólogo en una organización y lo que se hace en otra similar). Lo que si parece ser común es el requerimiento de la organización: cubrir sus necesidades de recursos humanos eficazmente.

Según se ha planteado la complementación radica en incluir y excluir elementos del proceso. Para poder hacerlo primero hay que definir cuáles son las características personales del candidato importantes para la organización y las cuales indicarán el tipo de evaluación.

Son cuatro las áreas de análisis:

- Personalidad y conducta
- Habilidades cognitivas
- Habilidades académicas
- Habilidades laborales

Personalidad y conducta se refiere al diagnóstico del funcionamiento en contraste a un modelo de salud-enfermedad y los síntomas de algún conflicto psíquico (pruebas proyectivas), y trastornos conductuales que afectan la relación con otros y la

estabilidad personal (pruebas cognitivo-conductuales). Esta labor puede ser cuestionable por las contradicciones y superposiciones teóricas de cada una, pero la finalidad es únicamente evidenciar aquellos datos del candidato que interfieran con su desempeño. No se trata de un diagnóstico clínico ni mucho menos la implementación de una terapia, sino de la identificación del efecto del individuo en la organización. "Desacuerdos de esta naturaleza caracterizan a todo campo que se encuentra aún en estado de surgimiento y son saludables porque motivan un tipo de sobreanálisis que a menudo guía hacia conceptos más rigurosos" (Rimm y Masters, 1980. p. 18).

Habilidades cognitivas son aquellos procesos mentales que permiten la comprensión de reglas generales en eventos particulares. Evaluando la inteligencia en sus distintas manifestaciones comparando las características en distintos sujetos (pruebas psicométricas). " En ciertos aspectos, el pensamiento es similar a las destrezas motoras. La habilidades o destrezas suponen a una sucesión o secuencia de estímulos, y también un conjunto correlacionado y sincronizado de ajustes motores. Las destrezas suponen también llenar brechas de un momento a otro, por lo menos cuando debe hacerse a una velocidad relativamente grande. Así el estudio preliminar de las destrezas debe ayudar a comprender por lo menos algunos aspectos de los procesos cognitivos tales como el pensamiento" (Whittaker, 1985.p 315). No existe una definición única de la inteligencia ni de los procesos que implica. Para nosotros es un proceso de conducta implícita o encubierta (por lo general no observable) explicable en términos cognitivos.

Las habilidades académicas y laborales son los conocimientos y aptitudes básicas para realizar una labor. Este conocimiento está ligado estrechamente a la

experiencia anterior y el aprendizaje logrado. El estudio del conjunto de repertorios académicos y conductuales es el fin (pruebas de Evaluación de Habilidades laborales). Este tipo de pruebas pueden presentarse por separado (académicas-laborales) pero estamos en el supuesto de que las dos tienen implicaciones directas y recíprocas. No se pretende hacer creer que un nivel académico otorga por sí mismo una habilidad laboral, por el contrario se trata de definir contrastando los puntos de evaluación quien tiene los conocimientos y funciona en el puesto. " La inteligencia o el conocimiento por sí solo no implica una capacidad creadora. Se han sugerido estudios correlativos de que existe una baja relación positiva entre estos " (Whittaker, 1985. p. 316).

Independientemente de la habilidad del psicólogo para detectar las condiciones anteriores en los instrumentos y proceso de selección convencionales (solicitud, entrevista, etc...) una evaluación sistemática es indispensable para un juicio objetivo.

Según observamos anteriormente dentro de la organización existen niveles laborales que comparten conocimiento, experiencia y responsabilidad (Figura 21 y anexo 16). Para cada nivel se pueden integrar baterías de pruebas para observar los aspectos importantes. Las pruebas son escogidas según el perfil de los puestos (anexo 15) y la solicitud de personal (anexo 17) diferenciándose en cuanto a la habilidad laboral específica.

BATERIA NIVEL DIRECTIVO Y GERENCIAL

Personalidad y conducta * T.A.T, MMPI, Inventario de Asertividad, Habilidades Sociales.

Habilidades cognitivas	*	W.A.I.S., D.A.T.
Habilidades académicas	*	Conocimientos anteriores (según el área), idiomas, especialización.
Habilidades laborales	*	Liderazgo, dirección, métodos y procedimientos, calidad total, administración por objetivos.

Para este nivel es de vital importancia el historial del candidato, su trayectoria laboral y el nivel académico.

BATERIA NIVEL JEFATURA Y SUBJEFATURA

Personalidad y conducta	*	Rorschach, Mosaico, Frases Incompletas, Inventario de Asertividad, Habilidades Sociales.
Habilidades cognitivas	*	Raven, Army Alfa.
Habilidades académicas	*	Conocimientos anteriores (según departamento), especialización.
Habilidades laborales	*	Manejo de equipo especializado, manejo de personal, conocimiento departamental de procedimientos.

En este nivel es primordial el manejo de personal, los conocimientos anteriores y los procesos departamentales.

BATERIA NIVEL AUXILIAR Y MANUAL

Personalidad y conducta	*	SZONDI, Figura Humana, Frases Incompletas, Inventario de Asertividad.
Habilidades cognitivas	*	DOMINOS, Army Beta.

Habilidades académicas	*	Conocimientos básicos, aritmética, escritura, estudios técnicos o cursos.
Habilidades laborales	*	Manejo de equipo, procesos productivos, tareas continuas y especiales.

Una vez calificada cada prueba los resultados se ponen en el reporte de evaluación (anexo 24) para establecer si el candidato cumple con los requisitos.

Es importante recalcar la participación interdisciplinaria en la selección. En la redacción del perfil y la elaboración de pruebas los conocimientos de los especialistas son invaluable ya que es casi imposible tener todos los conocimientos requeridos en las distintas partes de la organización. También cuando se evalúa al candidato si participa otro profesional el compromiso es más amplio y el margen de error menor. Inclusive sería bueno que otros profesionales participaran y opinaran acerca de proceso de selección y de esta misma propuesta.

El pensar en la implementación conjunta en los métodos de selección implica un cambio en la postura del psicólogo. Este cambio, de ser ventajoso, puede comenzar en las instituciones que lo forman.

CAPITULO 5 IZTACALA

5.1. El psicólogo de Iztacala y la organización.

Como observamos en el primer capítulo la Psicología integra nuevos elementos a través de los años por lograr ser ciencia. Es en el siglo pasado y en este cuando adquiere independencia y comienza a generar sus propios conceptos. Varias corrientes dentro de la psicología han definido objetos de estudio y técnicas diferentes para abordar sus temas; cada postura surge en un marco histórico especial como respuesta a los requerimientos planteados, tratando de progresar para alcanzar a las demás ciencias y fundamentar su sentido social.

El área relativamente nueva de la Psicología Organizacional pretende mantenerse a la par de los avances tecnológicos y productivos en la vida del hombre, explicando y dando posibles soluciones a los eventos personales y sociales surgidos.

En México la psicología de los años sesenta se guiaba por la corriente psicoanalítica, poco a poco fue adquiriendo un carácter social para abarcar mas ámbitos. Es el año de 1975, como resultado del trabajo hecho en la Universidad Veracruzana de jalapa y los cambios planteados en el movimiento estudiantil de 1968, que se crea la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala que imparte la Licenciatura de Psicología con un claro enfoque conductista. Además de representar una alternativa teórica, la ENEPI y otras escuelas emplean nuevos sistemas de enseñanza junto con el desarrollo de la investigación experimental y su aplicación en el campo educativo, social y de la educación especial.

En Iztacala se utiliza un plan de estudios modular que correlaciona los aspectos teóricos, experimentales y aplicados del análisis conductual en las áreas de investigación, social, educativa, clínica y educación especial. Dando mucha importancia al servicio social continuo como una forma de enseñanza y beneficio a la comunidad. La duración de la carrera es de 8 semestres en 4 de los cuales se realiza el servicio social.

Por definición del curriculum queda excluida la psicología organizacional tocada unicamente cuando el temario hace alguna referencia o cuando por iniciativa personal de algún profesor se aborda el tema, formalmente no se incluye en el perfil del psicólogo.

Ahora bien, es un hecho que existe la necesidad por parte de las organizaciones por contar con psicólogos capaces de resolver su problemática. "Los psicólogos que se especializan en psicología organizacional son requeridos para que elaboren pruebas especiales para la selección y clasificación de personal, traten problemas morales, confeccionen programas de adiestramiento para trabajadores y presten otros servicios. En realidad, el psicólogo puede tratar cualesquiera problema organizacional en los que intervengan factores humanos" (Whittaker, 1985. p. 14). Esto es un campo laboral abierto al psicólogo que representa un ingreso económico.

Teóricamente los trabajos realizados por Münsterberg; Follet, Robbins, Burke, Luthans, Kreitner, Gill, Grados, Jimenez y muchos más que han experimentado, investigado y aplicado la psicología en la organización justifican la intervención desde un punto de vista conductual como una corriente sistemática que ha dado resultados.

Es justo aclarar que en el caso de México, y en general de América Latina, no se ha podido implementar el análisis conductual en la organización, ya que la postura psicoanalítica sigue ejerciendo un control muy fuerte. Pero los cambios económicos, tecnológicos y sociales apuntan a una redefinición del sistema.

El mundo cambia dejándonos una experiencia histórica y un acervo científico para enfrentar a una sociedad claramente distinta a la de otras décadas. La carrera de Psicología en Iztacala no sólo tiene la oportunidad sino el compromiso de actuar en consecuencia asimilando los cambios para la enseñanza. El conocimiento está, falta aprovechar todas sus posibles aplicaciones sistematizando su aprendizaje e incluyendo en el plan de estudios las áreas, que como la de la psicología organizacional, tienen un impacto social.

Pero no todo radica en la orientación que se le da al alumno o el temario a cubrir, la investigación continua es un soporte primordial pues en la medida que se encaminen recursos por parte de la institución se lograrán mejor los objetivos de la licenciatura al apoyarse en bases cada vez más sólidas. Otro aspecto importante, evidentemente olvidado, es la promoción de los egresados y el enfoque que utilizan; al propiciar el contacto con organizaciones mostrando cuál es nuestra tarea y como la realizamos facilitará la inclusión del psicólogo de Iztacala en la organización.

En el momento que aceptemos que tenemos los conocimientos y podemos desarrollar las técnicas de selección de personal o cualquier otra área de la competencia de la psicología, entonces podremos no sólo a hablar de adaptación o complementación sino de todo un sistema conductual que venga a cubrir nuevas necesidades.

A veces los psicólogos olvidamos aplicar a nosotros mismos las ideas que profesamos. Perdemos el tiempo discutiendo metafísicamente los cambios en nuestra formación cuando ya deberíamos estar haciendo algo concreto para crecer "Lo invitamos a preguntarse a si mismos que tan importante son las cosas que le están molestando. Pregúntese a usted mismo que estaría dispuesto a dejar para llevar a cabo los cambios que dice que quiere. Si usted está dispuesto a dejar mucho, entonces pregúntese si invertiría media hora diaria durante unas cuantas semanas o meses. Los resultados le sorprenderán" (Lazarus y Fay, 1976. p. 100).

5.2 El psicólogo como seleccionador de personal.

Hemos ganado a toda ley el puesto de especialistas en la selección de personal, porque a diferencia de otros tipos de formación nuestro conocimiento y actuación están encaminadas a evaluar objetivamente personas y organizaciones que guardan alguna relación.

El ámbito organizacional es una importante fuente de trabajo y una opción de desarrollo para el psicólogo. Ahora la pregunta es: ¿Cuál es la forma en que habrá de ejercer y los criterios que regirán para la selección de personal?. En el marco ético de la profesión podemos identificar los rasgos de confiabilidad, respeto, actitud de servicio y honradez implícitos en la sustentación de un título. No solamente se trata de practicar las habilidades, también conlleva admitir las limitaciones de la formación, generando opciones claramente profesionales para la resolución de problemas tomando aquellos elementos que a nuestro juicio son eficaces. "...lo que de verdad necesitamos es un cambio radical en nuestra actitud hacia la vida tenemos que aprender por nosotros mismos y después, enseñar... pensar en nosotros como en seres a quienes la vida les inquiriera continua e incesantemente. Nuestra contestación tiene que estar hecha no de palabras ni tampoco de meditación, sino de una conducta y actuación rectas" (Frankl, 1989. p. 78).

Respecto a los criterios de selección tenemos el que hemos tratado aquí; que el candidato cuente con las habilidades necesarias para el puesto. Partiendo de esa premisa hemos avanzado grandemente en el terreno de la objetividad requerida. No es lo mismo selección que discriminación. La selección obedece a la comparación de

elementos reales, la discriminación se hace por "supuestos" derivados de puntos de vista personales. Es cierto que muchas de las políticas de las organizaciones tienen un fundamento válido, pero nosotros como psicólogos debemos identificar cuáles son las que reportan algún beneficio. Pensar también que los criterios que implementemos serán con los que alguna vez seremos medidos. Si analizamos las relaciones desde el punto de vista funcional tendremos las respuestas correctas cuando se nos cuestione por qué se tomó la decisión o no de contratar a alguien.

Al igual que la Psicología, en general la selección de personal busca su reconocimiento como actividad científica, por lo tanto el trabajo que se realice en esta área debe contribuir a este fin. De alguna manera se puede participar ya sea en el trabajo teórico reuniendo los puntos de vista, en el trabajo experimental consiguiendo datos relevantes o en la aplicación retroalimentando con información.

Debemos generar la transición de una selección psicoanalítica por otra más completa donde se integren elementos cognitivos y conductuales. Podemos complementar y enriquecer todo el trabajo realizado en la selección apelando al logro de objetivos y resultados reales. Promoviendo nuestro punto de vista y convenciendo a las organizaciones de que tenemos razón..

Salir de la escuela y encontrar un trabajo donde se pueda ejercer es difícil, pueden pasar muchos meses antes de conseguirlo. Una vez dentro uno se da cuenta que el aprendizaje prosigue y se tiene que manejar cosas de las cuales tenemos poca o ninguna idea. Igualmente es cierto que la preparación académica nos da la pauta para el progreso, utilizando todos nuestros recursos para llenar el puesto, y llega el momento

de hacer valer nuestros intereses personales y profesionales, mientras estos coinciden con los del trabajo no hay problema, pero cuando se contradicen es el tiempo de tomar decisiones acatando las consecuencias. Sobrevivir en un empleo como psicólogo es posible actuando sin ningún propósito, solamente haciendo y deshaciendo cuando se indica. Pero ejercer, vivir con una identidad, es una labor ardua, compaginar nuestra esencia personal con el compromiso trae consigo triunfos y fracasos que nos llenan la sangre. Quizás lo que a veces molesta de uno mismo es ese sentido impersonal con el que se toman las cosas, cuando todo tiene que obedecer a estereotipos supuestamente sanos, mientras nosotros hemos aprendido que precisamente la vida es más que un empleo o una carrera, que es el conjunto de lo que observamos, sentimos y entendemos. Mas allá de querer lograr éxito está el equilibrio, el estar satisfecho con lo que se tiene, lo que se es y lo que se hace.

BIBLIOGRAFIA

- Amaro, G. 1981 **ADMINISTRACION DE PERSONAL** México. Limusa.
- Arias, G. 1988 **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS** México. Trillas.
- Baena, G. 1988 **INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION** México. Mexicanos
- Ballesteros, P. 1982 **LA PSICOLOGIA APLICADA A LA EMPRESA**.
Españ. C.E.A.C.
- Bellows, R. 1975 **PSICOLOGIA DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y LOS
NEGOCIOS**. México. Dinna
- Blanco, C. 1987 **COMO SELECCIONAR NUESTRO PERSONAL**. México. Limusa
- Blum, L. y Naylor, J. 1976 **PSICOLOGIA INDUSTRIAL**. México. Trillas.
- Burack y Smith. 1983 **ADMINISTRACION DE PERSONAL**. México. C.E.C.S.A.
- Davies, D. 1982 **LA PSICOLOGIA Y EL TRABAJO**. México. C.E.C.S.A.
- Dunnet, M. 1972 **PSICOLOGIA INDUSTRIAL**. México. Trillas.
- Fear, A. 1979 **LA ENTREVISTA DE EVALUACION**. Argentina. Paidós.
- Fleishman, A. 1979 **ESTUDIOS DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y DEL
PERSONAL**. México. Trillas.
- Flijo, E. 1977 **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**. México.
Mac Graw-Hill.
- Frank, V. 1989 **EL HOMBRE EN BUSCA DE SENTIDO**. España. Herder.
- Grados, J. 1988 **INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION**. México.
Manual Moderno.

Hawk, M. 1968 **RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**. México. Técnica.

Jiménez A. 1976 **ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA Y SUS APLICACIONES AL ESCENARIO INDUSTRIAL**. México. Trillas.

Kephat, N. 1976 **LA ENTREVISTA Y EL EXAMEN**. España. RIALP.

Lazarus, A. y Fay, A. 1976 **YO PUEDO SI QUIERO**. E. U. A.

Munch, L. 1987 **ADMINISTRACION**. México. I.P.N.

Rimm, D. y Masters, J. 1980 **LA TERAPIA DE LA CONDUCTA**. México. Trillas.

Rivera, S. 1978 **ESTRUCTURA Y ELABORACION DE PUESTOS PARA SELECCION DE PERSONAL**. México. Limusa.

Robbins, S. 1987 **ADMINISTRACION, TEORIA Y PRACTICA**. México. Prentice-hall Hispanoamericana.

Sabakian, W- 1982 **HISTORIA DE LA PSICOLOGIA**. México. Trillas. .

Siegel, L. 1976 **PSICOLOGIA INDUSTRIAL**. México. Continental.

Staton, E. 1988 **SISTEMA EFECTIVO DE SOLICITUD Y SELECCION**. México. Limusa.

Werther, W. y Davis, K. 1988 **ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. México. Mac Graw-Hill.

Whitakev, J. y Whitaker, J. 1985 **PSICOLOGIA**. México. Interamericana.

Williams, S. y Wener, J. 1985 **DIRECCION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS**. México. Mac Gram-Hill.