

128  
2 es.



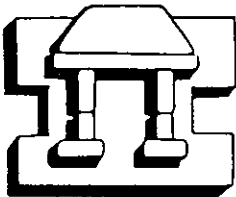
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA

EL PAPEL DEL PSICOLOGO COMO GERENTE  
CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA  
EMPRESA DE GIRO FARMACEUTICO

REPORTE DE TRABAJO

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



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA

ASESORES DE REPORTE DE TRABAJO:

LIC. CARLOS MONDRAGON GONZALEZ  
LIC. CESAR ROBERTO AVENDAÑO AMADOR  
LIC. JOSE VELASCO GARCIA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

25-8922  
1998



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Juan y Julia por haberme dado la vida y haberme protegido en un largo y oscuro camino.

A mis hermanos, Gloria, Margarita, Graciela, Hilda, Memo, con quienes he transitado tristezas y alegrías a lo largo de mi vida.

A Luis mi primo y amigo de quien siempre he recibido apoyo en los momentos difíciles, y a todos aquellos amigos que marcaron mi existencia con su historia.

A mi esposa, Inés quien me ha entregado su amor, su comprensión, su compañía, su inteligencia. A quien he entregado mi vida y mi lealtad hasta el final de los tiempos.

A mi hijo Ricky, quien con una sonrisa borra todo pesar en el presente, pasado y futuro.

A mis asesores, Lic. Carlos Mondragon Lic. Roberto Avendaño y Lic. José Velasco por haberme entregado su tiempo y su experiencia.

A don Miguel y a dos personas a quienes extraño mucho, quienes me esperan en algún lugar del infinito, y a quienes me gustaría abrazar en este momento: Doña Inés y Ernesto.

## ***El dilema***

***Reír es arriesgarse a parecer tonto.***

***Llorar es arriesgarse a parecer sentimental.***

***Buscar a alguien es correr el riesgo de involucrarse.***

***Expresar los propios sentimientos es arriesgarse a sentirse rechazado.***

***Mostrar tus sueños a la gente es arriesgarse al ridículo.***

***Amar, al fin, es arriesgarse a no ser amado a su vez.***

***E ir adelante en contra de su suerte es arriesgarse a fracasar.***

***Pero debe correrse el riesgo, porque el mayor peligro de la vida es no arriesgar nunca nada. El que no arriesga nada, nunca hace nada, no tiene nada, no es nada.***

***Puede evitar el sufrimiento y el dolor, pero no puede aprender, sentir, cambiar, crecer... ni amar. Encadenado por su seguridad y su certeza, es un esclavo.***

***Ha pecado contra su propia libertad.***

***1***

***Ing. Manuel Cloutier***

## **RESUMEN**

*El presente reporte de trabajo, describe de manera clara la labor del en una posición de mando en el área de recursos humanos dentro de una empresa de giro farmacéutico, reportando algunas actividades diferentes a las que tradicionalmente han venido realizando los psicólogos de esta área.*

*Por tanto, el objetivo fundamental de este reporte lo constituye el esfuerzo por conformar y consolidar el perfil profesional del psicólogo que labora al interno de las organizaciones industriales.*

*Para llegar a dicho objetivo, el trabajo se divide en cuatro capítulos, tres de los cuales son netamente una revisión teórica sobre el tópico y el cuarto es propiamente el reporte de actividades del ponente, a saber:*

*En el capítulo 1, se realiza una revisión teórica sobre el marco global en el cual se desarrollan las organizaciones, es decir; la teoría de sistemas aplicada a las organizaciones industriales, el concepto de organización industrial, los componentes que conforman una organización y finalmente describe la relación existente entre la ciencia psicológica y tales organizaciones.*

*En el capítulo 2, en este capítulo se realiza una recopilación cronológica, que básicamente gira en torno a la descripción de las actividades reportadas por los psicólogos que trabajan o han trabajado en el contexto industrial, y en específico en las áreas de recursos humanos.*

*El capítulo 3, se aboca de forma específica a determinar las características del subsistema de recursos humanos, a clarificar el concepto de gerencia y su perfil, para así determinar finalmente las relaciones existente entre el y las posiciones de mando que se dan al interno de las organizaciones industriales.*

*El capítulo 4, finalmente describe el trabajo realizado por el ponente en un periodo de dos años dos meses, ostentando una posición de gerente corporativo de recursos humanos en una empresa del giro farmacéutico, cabe resumir que el trabajo se define en tres grandes rubros: 1.- El diagnóstico del subsistema de recursos humanos, 2) Establecimiento de estrategias de acción, prioridades y objetivos y, 3) Instalación de los planes y evaluación de resultados.*

*Evidentemente, de todo este trabajo, surge la necesidad de concluir y realizar algunas propuestas de cambio curricular en la carrera de Psicología de nuestra Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala*

## **CONTENIDO**

<i>Introducción.</i>	1
----------------------	---

### **CAPITULO 1.- LA PSICOLOGÍA Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.**

<i>1.1.- La teoría de sistemas aplicada a las organizaciones</i>	4
<i>1.2.- El concepto de organización en general</i>	5
<i>1.3.- Tipos de sistemas organizacionales</i>	8
<i>1.4.- El concepto de sistema en la organización industrial</i>	9
<i>1.5.- Componentes de los sistemas organizacionales industriales</i>	10
<i>1.6.- Estructura del sistemas de las organizaciones industriales</i>	13
<i>1.7.- Breviario histórico de la psicología en las organizaciones</i>	17
<i>1.8.- El contexto histórico en México</i>	18
<i>1.9.- El objeto de estudio de la psicología</i>	20
<i>1.10.- El objeto de estudio de la Psicología en las organizaciones industriales</i>	21
<i>1.11.- Enfoques de psicología aplicada a las organizaciones industriales</i>	22

### **CAPITULO 2.- EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA.**

<i>2.1.- El psicólogo y sus actividades en las organizaciones industriales</i>	24
--------------------------------------------------------------------------------	----

### **CAPITULO 3.- LA RELACIÓN DEL PSICÓLOGO Y LA POSICIÓN GERENCIAL.**

<i>3.1.- El subsistema de recursos humanos y la gerencia</i>	32
<i>3.2.- El concepto de gerencia</i>	34
<i>3.3.- Características del gerente</i>	36
<i>3.4.- Análisis de puesto de la gerencia de recursos humanos</i>	41

3.5.- Relación psicólogo y gerencia de recursos humanos . . . . .	46
-------------------------------------------------------------------	----

**CAPITULO 4 .- EL REPORTE DE TRABAJO : EL PAPEL DEL PSICÓLOGO COMO GERENTE CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INDUSTRIA DE GIRO FARMACÉUTICO.**

4.1.- Descripción de la empresa . . . . .	49
4.2.- Estructura de la empresa . . . . .	50
4.3.- Logística de trabajo . . . . .	51
4.4.- Proceso de negocio . . . . .	53
4.5.- Descripción del subsistema de recursos humanos . . . . .	53
4.6.- Organigrama del subsistema de recursos humanos . . . . .	54
4.7.- Distribución departamental . . . . .	55
4.8.- Objetivo de la gerencia corporativa de recursos humanos . . . . .	57
4.9.- Diagnóstico del subsistema de recursos humanos . . . . .	58
4.10.- Resultados del diagnóstico . . . . .	63
4.12.- Establecimiento de prioridades de trabajo corporativo . . . . .	89
4.13.- Establecimiento de la estrategia y los objetivos . . . . .	105
4.14.- Evaluación de resultados . . . . .	105

**CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.**

Conclusiones . . . . .	174
Propuestas . . . . .	176
Bibliografía . . . . .	181
Constancias . . . . .	185

## INTRODUCCIÓN

*El presente reporte de trabajo, constituye un esfuerzo para contribuir a conformar el perfil del psicólogo que labora en los sistemas organizacionales industriales, a través del aporte de algunas actividades que hasta la fecha no se reportan dentro del perfil de las funciones del psicólogo. Así mismo, busca demostrar que la Psicología aplicada a las organizaciones se ha constituido a lo largo del tiempo y por derecho propio en toda una especialidad, por lo que se requiere toda la atención posible al desarrollo de la materia.*

*Para este fin, el reporte aborda inicialmente la relación existente entre la ciencia psicológica y las organizaciones industriales. De primera instancia se explica de que forma las organizaciones industriales se constituyen en un sistema que compuesto por elementos o subsistemas, funciona, subsiste y se adapta a un medio ambiente de continuo cambio. Desde este punto de vista se definen las diferencias existentes entre las organizaciones industriales y otros tipos de organizaciones a efecto de construir un concepto específico y funcional de lo que representa la organización industrial para la economía nacional.*

*Una vez definido el concepto de organización industrial, se describe de que forma los componentes de los sistemas organizacionales se estructuran, relacionan y funcionan entre sí a fin de lograr los objetivos organizacionales.*



*Como es evidente, ya definido el contexto organizacional donde se inserta la labor del psicólogo, acto seguido se realiza un recuento histórico para determinar de que forma la psicología se ha insertado en el ámbito de los sistemas organizativos industriales, dicho recuento se remonta dentro del ámbito internacional, para después instalarse en México y delimitar la importancia ya en nuestro territorio y así determinar el objeto de estudio de la psicología en las organizaciones industriales en la actualidad.*

*Una vez ubicados como psicólogos dentro del contexto de los sistemas de las organizaciones industriales, se toman en cuenta todas y cada una de las responsabilidades y actividades que ha adquirido dicho profesional en tal contexto, se presenta un breve análisis y se determina qué relaciones existen entre este tipo de profesionales y los puestos de mando en las organizaciones industriales, deductivamente se busca insertar al psicólogo dentro del subsistema de recursos humanos y ubicar sus actividades en esta área.*

*Acto seguido, este trabajo explica la labor que ha realizado un profesional de la psicología inserto en una organización industrial, instalado dentro del subsistema de recursos humanos, así mismo, dicho profesional describe cada una de las actividades realizadas desde la posición de gerente corporativo de recursos humanos, actividades que por cierto, no son presentadas en la literatura del área de la psicología industrial como parte fundamental del perfil del psicólogo.*

*Todo esto, nos lleva a analizar el papel del psicólogo, desde una posición de mando y a relacionar esto con la formación y la currícula de estudios escolares.*

*Finalmente se describen los pormenores del trabajo realizado durante un periodo de dos años dos meses en una organización del giro farmacéutico, en cuatro instancias: A) Descripción de la empresa, B) Instancia Diagnóstica, C) Establecimiento de estrategia de trabajo, y D) Evaluación de resultados.*

*El objeto final de este reporte es el de propiciar un debate analítico sobre el perfil del psicólogo en la actualidad en nuestro país, detectar probables áreas de oportunidad o mejora, y plantear algunas alternativas desde el punto de vista del que esto escribe.*

## CAPITULO 1

### LA PSICOLOGÍA Y SU RELACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES.

#### 1.1.- LA TEORÍA DE SISTEMAS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES.

*Es evidente que previo a la declaración del concepto de organización, se requiere de la contextualización del concepto dentro de un modelo funcional de las organizaciones, que describa su forma de interacción con nuestra sociedad . En este sentido, Arias (1990) y Chiavenato (1988) concuerdan y explican que el modelo de la teoría de sistemas nos ayuda a explicar de manera más simple los fenómenos que se suceden al interno y al externo de las organizaciones. Añade que las organizaciones se constituyen en sistemas bien definidos formados por subsistemas, y dichos subsistemas a su vez están ordenados e interrelacionados entre sí de muy diversas maneras.*

*Se puede afirmar que los diversos departamentos que se conocen al interno de cualquier organización se constituyen en subsistemas del sistema organizacional, y que las secciones de los mencionados departamentos se pueden constituir a su vez en subsistemas de los mismos. También, se puede decir que desde ese enfoque, las organizaciones son subsistemas incluidos en suprasistemas mayores, por ejemplo, del sistema económico nacional. Clarifican el concepto de suprasistema, añadiendo que cada sistema se encuentra inmerso en*

*un medio ambiente o suprasistema, por lo cual se puede decir que existen interrelaciones entre los diversos subsistemas que conforman el sistema, y relaciones entre el sistema y los suprasistemas a los que pertenece.*

*Una vez descrito el modelo funcional de organización y sus formas de relación con la sociedad, se hace necesario; primero, definir el concepto de organización y, segundo, integrarlo a dicho contexto.*

## **1.2.- EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN EN GENERAL.**

*Es indiscutible que las organizaciones surgen como un factor decisivo para el desarrollo social; si bien el término organización en su sentido más simplificado implica orden, se hace necesario ahondar en la estructura de dicho orden para comprender lo complejo del tema.*

*El hecho de que existan definiciones para rotular a las organizaciones, es a la vez ventajoso e inconveniente. Estas etiquetas representan estereotipos socialmente aceptados, las cuales no especifican su estructura de puestos, su naturaleza psicológica, o sus límites. Pero, por otra parte, esas definiciones ayudan a localizar las áreas de conducta que interesan a la psicología. (Katz y Kahn, 1985). Entonces, la conveniencia de aproximarse a una definición de organización, esta en función de dilucidar el ámbito en el que se desenvuelve el presente trabajo.*

*Es evidente que para dar una definición de este termino, por más simple que sea, es asombrosamente difícil. Todos hemos pasado buena parte de nuestras vidas en una organización, y aún así no es fácil decir qué es . Para tal efecto, es de capital importancia apoyarse en una definición mas bien descriptiva, como la de Shein, que a la letra dice:*

*“ Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división de funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. (Shein, 1982, p.72)*

*De la definición anterior surge una nueva cuestión: ¿ que es coordinación ? Para responderla, el mismo autor considera que particularmente en la sociedad moderna el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia adecuadas para poder cubrir sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas combinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por si solo. La mayor organización, la sociedad, hace posible que a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se puedan cubrir también cada una de sus necesidades individuales. La idea básica que subyace del concepto de organización, es entonces; el precepto de esfuerzo coordinado para*

**ayuda y beneficio mutuo. Además de la coordinación, existe otra propiedad común a las organizaciones humanas, que consiste en tener objetivos comunes.**

**Para que la coordinación tenga utilidad, deben existir algunos objetivos y alguien deberá estar de acuerdo con ellos. Por tanto, la segunda idea básica es que el concepto de organización esta basado en el logro de objetivos comunes a través de la coordinación de actividades ( Shein, 1982).**

**El mismo autor añade la tercera propiedad común a las organizaciones humanas es la división del trabajo. Junto al concepto de coordinación y al logro de objetivos comunes, esta la idea de que los objetivos se pueden lograr más fácilmente, si cada persona hace algo diferente de forma coordinada. Este concepto de división del trabajo esta ligado claramente a la idea de diferenciación de funciones. Una organización puede lograr fácilmente sus objetivos si establece diferencias en los tipos de tareas, localización geográfica, objetivos generales y específicos, y toma en cuenta los recursos disponibles.**

**Si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, entonces se necesita una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando lograr los mismos objetivos. La función más típica de la integración = aunque no la única= es la jerarquía de autoridad. Esto esta referido a un grupo que guía, limita, controla, informa, y en general, dirige las actividades de cada una de las partes (Shein, 1982).**

*Si bien es cierto que el concepto de organización esta conformado por elementos como la coordinación, los objetivos, la división del trabajo y la jerarquía de autoridad y responsabilidad. Ahora se hace necesario integrar dicho concepto al modelo de la teoría de sistemas, organizando el siguiente concepto para este efecto: La organización debe ser concebida como un sistema compuesto por subsistemas integrados por personas interrelacionadas entre sí a través de la coordinación para el logro de un objetivo o propósito común, por medio de la división de funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.*

*Una vez declarado el concepto genérico de organización, habrá que delimitar qué tipos de sistemas organizacionales existen a efecto de especificar más el contexto en el que se desarrolla el sistema de la organización industrial.*

### **1.3 TIPOS DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES.**

*A este respecto, y complementando las ideas de Shein y Chiavenato, Rodríguez (1988) considera que existe una organización en tanto existe unidad, toda (falta de unidad son pasos hacia la desorganización). Por organización entiende, en su sentido más amplio, la inclusión de empresas comerciales, industriales, de gobierno, partidos políticos, escuelas, universidades, clubes sociales, etc. La diferencia que podría existir en cada una de estas organizaciones son los diferentes objetivos que persiguen.*

*Si bien es cierto que existen diversas organizaciones que se distinguen por sus diferentes giros de trabajo, cabe hacer mención de algunas consideraciones de Ponce (1990) quien plantea que el fin inmediato y genérico de cualquier organización es la producción de bienes o servicios para un determinado segmento de mercado. Y que para el mejor estudio de las organizaciones se pueden dividir estas en dos grandes géneros: a) la organización pública y b) la organización privada. Es obvio que ambas difieren en cierta forma, a saber: a) La organización pública persigue fundamentalmente satisfacer una necesidad de carácter social o general, pudiendo o no obtener beneficios; b) La organización privada busca cubrir necesidades del orden social o general, pero buscando siempre la obtención del beneficio económico.*

*Es justamente esta diferencia, entre conseguir o no un beneficio económico, en donde los sistemas organizacionales privados se separan de los públicos; y es justamente dentro de los sistemas organizacionales privados que se encuentran los sistemas organizativos industriales.*

#### **1.4 EL CONCEPTO DE SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.**

*Una vez insertos en el marco de las organizaciones, es necesario formar un concepto adecuado de lo que se considera como organización industrial en*



*particular, y es de trascendental importancia debido a que es propiamente en este tipo de organización donde se analizarán las actividades del psicólogo.*

*Integrando el modelo de la teoría de sistemas explicado por Chiavenato (1988) y Arias (1990), con el concepto de organización expuesto por Shein (1982), y las diferencias señaladas por Ponce (1990) entre sistemas organizativos privados y públicos, se puede conformar finalmente el concepto de sistema de organización industrial. Este se define como un sistema compuesto por subsistemas interrelacionados entre sí, a través de la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas que buscan satisfacer una o varias necesidades del orden social o general, buscando la obtención de un beneficio económico a través de la división de funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.*

*Dicho el concepto de organización industrial, es menester describir los componentes de dichas organizaciones para un mejor análisis.*

### **1.5 COMPONENTES DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES INDUSTRIALES.**

*Sobre este punto han escrito un gran número de personas. Sin embargo, para los efectos del presente trabajo, más bien se trata de mencionar los componentes de los sistemas organizacionales industriales desde un punto de vista instrumental.*

*En este sentido, Ponce (1990) y Swieringa y Wierdsma (1995) coinciden al afirmar que todas las organizaciones tienen un principio fundamental: el empresario o fundador. Se dice que el empresario es la parte inicial y central del proyecto, aporta el capital de inversión, él asume riesgos, toma decisiones fundamentales, contrata elementos humanos que compartan los mismos propósitos del negocio y que subsistan de este, delega mando en funcionarios, fija políticas y objetivos estratégicos, etc.*

*Sobre esto, Arias (1990) y Ponce (1990) enfatizan el aspecto humano como componente primordial de cualquier sistema organizativo industrial, y dicen que sin el factor humano no se puede hablar de organizaciones. Cuando se refieren al factor humano hablan de:*

*1.- El recurso humano: esta conformado por diferentes instancias como son habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, etc.*

*2.- Así mismo afirman que el factor humano siempre busca unidad sociológica, que sirva para el óptimo desarrollo de la empresa, así la unidad sociológica persigue que el vínculo social que se establece entre los integrantes de la organización industrial sea sano y de profundo respeto.*

*Si bien el factor humano esta compuesto de todas las instancias que describen Arias y Ponce, cabe comentar que la mayoría de esas instancias las conocemos a través del comportamiento de los individuos, y es obvio que dicho comportamiento esta determinado en gran medida por los factores que describen Swieringa y Wierdsma (1995). Al respecto hablan de que una organización tiene cuatro componentes básicos para su funcionamiento, y son: estrategia, estructura, cultura y sistemas.*

*1.- Por estrategia se entiende las metas y objetivos que dan sentido a la organización y la manera en la que ésta busca alcanzarlas.*

*2.- La estructura significa la división o el agrupamiento de tareas, autoridades y responsabilidades, la estructura determina la posición de los miembros de la organización y las relaciones entre ellos.*

*3.- Los sistemas son las condiciones y acuerdos relacionados con la manera en que se manejan los procesos (información, comunicación y toma de decisiones), y los flujos (bienes y efectivo).*

*4.- La cultura puede definirse como la suma combinada de las opiniones individuales, los valores compartidos y las normas de los miembros de la organización.*

*Cabe mencionar que Ponce (1990) coincide, complementa y profundiza estas inferencias, argumentando que la organización industrial también está determinada por componentes externos como:*

*1.- El aspecto jurídico: en el cual las empresas se fundan y validan legalmente.*

*2.- El aspecto administrativo: es la que resulta de la gestión de mando y control, expresada a través de la posición jerárquica del que la ostenta, y que se apoya legalmente en las disposiciones de la carta magna, y en particular, del art. 123 que regula las relaciones obrero patronales.*

*Cabe mencionar, que si bien han sido descritos de forma general los componentes de una organización industrial, ahora hay que ilustrar la forma en que estos componentes se estructuran y operan para alcanzar los objetivos de rentabilidad.*

#### **1.6 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES.**

*A este respecto Ugalde (1994) opina que las organizaciones industriales se conforman de primera instancia por una asamblea de accionistas la cual constituye una máxima autoridad, y que el nivel de participación de cada accionista esta directamente relacionado con la cantidad de capital aportado por el mismo. Así*

*mismo dicha asamblea de accionistas delega poder decisonal a un consejo de administración o a un gerente general.*

*Es evidente que el gerente general, al recibir amplios poderes legales de parte de la asamblea de accionistas, tiene el derecho y el deber de aplicar ciertos principios en la dirección de la empresa, como:*

- 1.- Planeación estratégica.*
- 2.- Dirección del plan.*
- 3.- Ejecución del plan.*
- 4.- Supervisión de las gerencias específicas.*

*También en Ugalde (1994) se dice que dichos niveles jerárquicos definen las políticas de la organización, y estas son de una importancia relevante para la organización debido a que definen objetivos y los medios para lograrlos, con ayuda de los procedimientos y métodos.*

*En este sentido, podremos observar que las esferas más altas de la organización determinan, de una u otra forma, la estructura y la función jerárquica de las organizaciones a su cargo. Al respecto, Kolb (1980) y Keith Davis (1983) detectan que en general una organización de este tipo, conserva un orden jerárquico de niveles de responsabilidad y operación:*

**1er. nivel: dirección**

**2do nivel: gerencia**

**3er. nivel: jefatura**

**4to. nivel: supervisión**

**5to. nivel: operación**

*Cabe mencionar que, en general, casi todas las organizaciones industriales son del orden jerárquico, pero tal orden varía de acuerdo con diversos factores como cultura organizacional, el tamaño de la empresa, los objetivos que persigue la misma, etc.*

*En este orden de ideas, y complementando a las ideas de Shein (1982), Clay (1982), y Ponce (1990), Hampton (1994) considera que las organizaciones industriales representan esfuerzos por coordinar de acuerdo a normas, reglas y costumbres a grupos de individuos, recursos materiales y recursos técnicos con la finalidad de alcanzar un objetivo definido. Considera que estos componentes organizacionales se mueven en dos contextos a saber, los formales y los informales:*

*A) Contexto formal. Donde se procura que la estructura, las políticas y los procedimientos sean claros tanto como sea posible; es la forma de cómo debe comportarse la gente.*

***B) Contexto informal. Es la forma en cómo se comporta realmente la gente en relación a la organización y sus normas.***

***Introduciéndose con mayor profundidad en el tópico, se observa que la estructura organizacional formal y la social o informal se influyen mutuamente; esto determina el estudio de la conducta de los individuos, la conducta de los grupos y su relación con los sistemas de organización en dos niveles: A) La organización influye directamente a los individuos, a través de los modelos organizacionales que ofrece y B) el personal influye a las organizaciones a través de su cultura y comportamiento individual, porque los mismos son un producto social.***

***De lo comentado hasta el momento, se puede decir que el campo de estudio que presenta la organización industrial es fértil para que se realicen en él una gran cantidad de estudios multidisciplinarios. Es por tanto imprescindible comentar que una de esas disciplinas que puede realizar estudios y proponer métodos alternativos e insertarse en este campo de operación es la psicología. En este momento es conveniente hacer un recuento histórico de las inserciones que ha tenido la psicología dentro del campo industrial, para valorar qué tanto ha aportado a lo largo del tiempo esta disciplina al estudio de las organizaciones.***

### **1.7 BREVIARIO HISTÓRICO DE LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES.**

*Para llegar a clarificar la relación existente entre la organización industrial y la psicología se debe hacer un poco de historia y comentar cómo fué que nació la necesidad de aplicar los principios psicológicos a la industria.*

*En opinión de Blum (1986), es probable que la psicología aplicada a las organizaciones se iniciara el 20 de diciembre de 1901 cuando Walter Dill Scott, un psicólogo de la Northwestern University, pronunció un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad.*

*Autores como Honey y Siegel ( 1981 ), así como Shein (1982), abordan esta temática. En sus inicios la psicología industrial encontró un campo de acción enfocado en los problemas de selección y colocación de personal, aplicando sus presupuestos teóricos en el ejército durante la primera guerra mundial en 1914.*

*Castillo ( 1994 ) comenta que en 1919 fué fundada una corporación que tenía como objetivo desarrollar y distribuir pruebas psicológicas y proporcionar servicio consultivo de diversos tipos: la Walter Dill Scott Company en 1919. El mismo autor comenta que a través del tiempo y con dichos antecedentes, entre 1924 y 1927, con los estudios de Elton Mayo en Hawthorne en Chicago, se puso una mayor atención*



*al estudio de las condiciones de trabajo como: la iluminación, la temperatura, y la incidencia en el trabajo manifestada por la fatiga y la monotonía. Se consolida la idea de que las organizaciones industriales, aparte de ser unidades de producción de bienes y servicios, tienen también una función social.*

*Durante la segunda guerra mundial hubo la necesidad de proporcionar asesoramiento más avanzado a los militares, causa que dió origen a la psicología aplicada a las organizaciones. Dicho asesoramiento consistió en darle atención a los factores interpersonales como la dirección, los grupos de trabajo, las normas de grupo, etc. Posteriormente se desarrollaron escritos sobre aspectos tales como la selección y la colocación del personal, y el entrenamiento e impacto físico sobre el trabajador ( Arreguin y Zavala, 1986 ).*

#### **1.8.- EL CONTEXTO HISTÓRICO EN MÉXICO.**

*Ya instalados en el ámbito nacional, cabe mencionar a Harrsch (1985) quien comenta que la psicología industrial aparece en México en 1923 con la fundación del Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, y surge de las necesidades de desarrollo de la tecnología industrial.*

*En 1938, Teléfonos de México funda la Escuela Tecnológica en la cual se pone de relieve la importancia de la capacitación para el trabajo. El mismo año*

*se funda en la Facultad de Filosofía y Letras, de la Universidad Nacional Autónoma de México, la carrera de Psicología.*

*Daza, Morales y Roa (1994 ) complementan que no fue sino hasta los años sesentas y setentas que la psicología en México experimenta un desarrollo notable, ya expandido a todo el territorio nacional. Comentan que entre los años de 1958 a 1960 se conforma el primer plan de estudio en la Universidad Nacional Autónoma de México, y que en 1973 la psicología es reconocida oficialmente como profesión. Por su parte Harrsch (1985) llama la atención sobre el crecimiento demográfico que ha vivido la profesión, y comenta que en 1992, ya se contaba con una población de 28,448 psicólogos, número que se incrementará en los siguientes años.*

*Howell (1980) argumenta que pese a que muchos consideran que la psicología industrial y organizacional es todavía deficiente en la teoría. El vinculo entre la teoría y la investigación, ha logrado ciertamente un progreso muy considerable en un breve lapso. Coincidiendo con este comentario, Dunnette y Kirchner ( 1980 ) dicen que en los últimos 40 años la aplicación de los métodos y principios psicológicos, y de las técnicas resultantes de dichos métodos, se han esparcido por todas partes del ámbito industrial. Si las actuales demandas de las industrias respecto a los métodos y servicios de los psicólogos son indicativos del*

*futuro, podemos esperar un crecimiento impresionante de las aplicaciones de la psicología en la industria en los próximos años.*

### **1.9 EL OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGÍA.**

*Sobre este tema, cabe mencionar a Dunnette y Kirchner (1980), Keller (1980), Harrsch (1985) y Blum y Naylor (1986) quienes coinciden en afirmar que la psicología como ciencia se define como el estudio del comportamiento humano. En plena concordancia con esto, Thomas (1993) dice que si bien la psicología se dirige principalmente a estudiar el comportamiento humano, ya sea a nivel individual o grupal, los efectos de este estudio tienden a generalizarse a grupos más grandes.*

*En apoyo al punto anterior, Whittaker (1983) señala que la psicología, aparte de ser una ciencia que se ocupa del estudio de la conducta humana, tiene entre sus principales metas: describir, explicar, predecir, controlar y modificar la conducta de los individuos en diversos contextos. Así Dunnette y Kirchner (1980) comentan, que desde dicho enfoque psicológico es fácil suponer que los conocimientos adquiridos a través del estudio sistemático de la conducta puedan ser extrapolados de la disciplina madre a los diferentes campos de trabajo.*

### 1.10 OBJETO DE ESTUDIO DE LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES.

*Uno de los campos de trabajo del psicólogo es la organización industrial. Al respecto, autores como Blum y cols. (1986) y Dunnette y Kirchner (1980), coinciden en afirmar que el objeto de estudio de la psicología en la industria es: La extensión de los principios psicológicos aplicados a los problemas de los seres humanos que operan en el contexto de la organización industrial. Así mismo Blum y cols (1986) plantean que la psicología aplicada a las organizaciones industriales significa también el reconocimiento de que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido.*

*En relación con lo anteriormente comentado, Tiffin y McCormick (1982) afirman que lo que identifica a la psicología aplicada al ámbito industrial es la existencia de problemas humanos en las organizaciones; y su objetivo, proporcionar las bases para la resolución de esos problemas, o mas realistamente, para minimizarlos.*

*Para Rodríguez (1988) lo psicológico en las organizaciones industriales es la misma conducta humana. Concretando al respecto comentan Howell (1980) y Clay (1982) que los psicólogos que laboran en el contexto industrial se centran en*

el estudio de tres esferas de la misma: A) El estudio de los procesos individuales, B) El estudio de los procesos grupales, y C) El estudio de las interacciones individuales y grupales en relación con el sistema que opere en la organización.

Finalmente, una vez que ha sido clarificada la relación que existe entre las organizaciones industriales y la disciplina psicológica, es el momento para clarificar dos enfoques psicológicos a través de los cuales se estudia el comportamiento humano en los sistemas organizativos industriales.

#### **1.11 ENFOQUES PSICOLÓGICOS APLICADOS A LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES.**

Previo a determinar los papeles del psicólogo dentro de las organizaciones industriales, es necesario delimitar dos términos que normalmente se usan en la industria de forma indistinta, y que para efectos del presente trabajo se hace necesario diferenciar, a saber: *Psicología Industrial* y *Psicología Organizacional*.

En opinión de Thomas ( 1993 ) se deben diferenciar dos momentos dentro de la psicología en este campo de trabajo:

1.- El de la Psicología Industrial, que se aboca primordialmente a los problemas relacionados directamente con el personal; reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, etc.

**2.- El de la Psicología Organizacional, que se aboca a estudiar los impactos que tiene el personal en relación al sistema; es decir, la estructura organizacional, las políticas, el ambiente, patrones de comunicación, etc.**

**Es evidente que dicha diferenciación de enfoques psicológicos aplicados a la organización nos sirve para analizar bajo cuál de los dos enfoques psicológicos se desarrollan los diversos papeles del psicólogo dentro de las organizaciones industriales.**

**Por tanto, para continuar con la descripción del marco referencial del presente reporte de trabajo, quizá uno de los mejores métodos para comprender la compleja área de estudio de la psicología aplicada a las organizaciones industriales sea la descripción de los diversos tipos de actividades que pueden considerarse como parte del campo general de la profesión.**

## CAPITULO 2

### EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.

#### 2.1.- EL PSICÓLOGO Y SU ACTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.

*Para iniciar con el análisis de las actividades que tradicionalmente han sido objeto de trabajo de los psicólogos en las organizaciones industriales, se encuentra el trabajo de Blum y Cols. (1986), quienes incluían:*

- 1.- *Análisis del trabajo.*
- 2.- *Estudios de movimientos de salarios.*
- 3.- *Selección de nuevos empleados*
- 4.- *Transferencias, ascensos y despidos.*
- 5.- *Adiestramiento del personal.*
- 6.- *Empleados problemáticos.*
- 7.- *Evaluación del desempeño de los empleados.*
- 8.- *Higiene industrial.*
- 9.- *Moraj del trabajo e investigación.*

*Campos y Arvizu (1986) comentan que los psicólogos dedicados al área de la psicología industrial, han definido como su campo de estudio la conducta humana en el contexto industrial, siendo este campo de trabajo muy amplio.*

*El profesionista dedicado a esta área toma en cuenta las circunstancias óptimas para la utilización y el aprovechamiento de las capacidades humanas, también es de su incumbencia tratar de solucionar problemas en otras áreas como*

- 1.- Selección de personal.*
- 2.- Capacitación y desarrollo de personal.*
- 3.- Los problemas de la productividad humana y la ejecución del trabajo.*
- 4.- La motivación en el trabajo respecto al uso de diferentes incentivos.*
- 5.- Circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas.*
- 6.- La seguridad física y psicológica de los empleados.*
- 7.- El manejo y desarrollo de técnicas de evaluación.*
- 8.- Preparación de experimentos en el terreno general de la conducta industrial.*
- 9.- Investigaciones de mercado y sondeos de opinión.*
- 10.- Comunicación industrial y orientación del personal.*

*Para Howell ( 1980 ), la psicología industrial ha tratado tradicionalmente los siguientes problemas a lo interno de las organizaciones industriales:*

- 1.- Selección , colocación y adiestramiento del personal.*
- 2.- Descripción y evaluación de puestos.*
- 3.- Diseño de ambientes industriales.*
- 4.- Psicología del consumidor.*



*A este respecto, Tiffin y McCormick (1982), consideran que en general las distintas actividades del psicólogo industrial se clasifican en tres campos:*

*El primero comprende las actividades de la gerencia respecto del personal.*

- 1.- Selección y colocación del personal.*
- 2.- Capacitación de personal.*
- 3.- La medición de sus aptitudes.*
- 4.- La calidad de sus empleados.*
- 5.- La valoración de sus méritos y de su trabajo.*

*El segundo se refiere a lo que se llama mecánica humana en la cual se incluye:*

- 6.- Diseño de equipo y la preparación del ambiente de trabajo.*

*El tercero, finalmente, se relaciona con la conducta del consumidor, por ejemplo:*

- 7.- Las investigaciones de mercado.*
- 8.- La publicidad.*
- 9.- Las ventas.*
- 10.- El estudio de las preferencias del consumidor.*

*Continuando con el mismo tópico Walker (1984) y Arreguin y Zavala (1986) consideran que las funciones que realiza el psicólogo dentro de las organizaciones industriales, son las siguientes:*

- 1.- *Selección de personal: selección y evaluación de empleados y ejecutivos.*
- 2.- *Desarrollo de personal: evaluación del desempeño y desarrollo del personal.*
- 3.- *Ingeniería humana: diseño de equipos y productos.*
- 4.- *Administración: actividades referentes a la información y estadística.*
- 5.- *Seguridad e higiene: prevención de accidentes y seguridad industrial.*
- 6.- *Estudios de productividad: sobre los aspectos motivaciones del individuo.*

*En este sentido Harrsch ( 1985 ) argumentan que el psicólogo inició su vida laboral al interno de las organizaciones industriales atendiendo diversas problemáticas:*

- 1.- *Relaciones obrero-patronales.*
- 2.- *Selección y colocación del personal.*
- 3.- *Evaluación de eficiencia del personal.*
- 4.- *Motivación del personal.*
- 5.- *Seguridad del personal.*
- 6.- *Investigaciones de campo y desarrollo de organizaciones.*
- 7.- *Desarrollo de ambientes laborales.*
- 8.- *Capacitación y desarrollo del personal.*

*Según Zavala ( Martínez, 1988) la utilización de técnicas desarrolladas por el psicólogo industrial, benefician al trabajador y sus relaciones; además, existen*

*justificaciones para el desarrollo de alternativas y técnicas que permitan desarrollar el trabajo en beneficio de la organización y del trabajador mismo. Para aumentar la productividad se auxilian de técnicas como:*

- A) Control y manipulación de estimulación sonora, como la música .*
- B) Administración de recompensas monetarias, diplomas, medallas, relojes, etc.*
- C) Disposición espacios de agresión figurada hacia los símbolos de la dirección*
- D) Ascensos selectivos para reforzar la orientación hacia el "status".*
- E) Promoción de recreación extralaboral.*
- F) Pausas controladas durante el proceso de trabajo.*
- G) Fomento de las relaciones humanas más adecuadas.*

*En éste desglose cronológico de las actividades del psicólogo al interno del contexto industrial, no podían faltar las actividades mas recientemente reportadas por Flores A. (1990), quién comenta que debido a que nuestro medio ambiente sufre de cada vez más frecuentes cambios en lapsos cada vez más reducidos de tiempo, las empresas han tenido que dar respuesta a dicho ambiente, buscando la continua adaptación a tales movimientos a través de estrategias como el D.O., o desarrollo organizacional.*

*Cabe abundar, diciendo que el D.O. es un conjunto de estrategias que persigue continuamente los cambios hacia la mejora continúa de todos los procesos organizacionales. Y es aquí donde el psicólogo industrial, por la naturaleza de su profesión, es modelo del rol que corresponde a los profesionales que practican el D.O., un moldeador de conductas y agente de cambio.*

*Es menester comentar acerca de las actividades o conocimientos que implican la aplicación de cualquiera de las estrategias de D.O., en una empresa.*

- 1.- Diagnóstico organizacional.*
- 2.- Instalación de filosofía de la organización, misión, visión y valores.*
- 3.- Desarrollo de objetivos.*
- 4.- Estructuras y papeles.*
- 5.- Colaboración entre los grupos.*
- 6.- Sistemas de comunicación.*
- 7.- Planeación y desarrollo del proyecto.*
- 8.- Motivación del personal.*
- 9.- La adaptabilidad al medio ambiente.*
- 10.- Propuesta de estrategia de mejora para la organización.*

*Flores A. (1990) menciona que el psicólogo deberá ser un experto en las estrategias de mejoramiento a aplicarse en la organización donde labore, como:*

- 1.- Integración de equipos de trabajo.**
- 2.- Análisis transaccional.**
- 3.- Administración por objetivos.**
- 4.- Sistemas socio-técnicos.**
- 5.- Administración por calidad.**
- 6.- Planeación estratégica.**
- 7.- Asertividad.**
- 8.- Excelencia, calidad y productividad.**
- 9.- Cultura de servicio al cliente.**

*En esta descripción cronológica de las actividades que ha realizado el psicólogo en el contexto de las organizaciones industriales, podemos observar la gran flexibilidad y variedad de las mismas, constituyéndose estas en una beta inagotable para el desarrollo de nuestra profesión. También podemos observar que la mayor parte de los trabajos reportados a lo interno de los sistemas organizativos industriales han sido justamente dentro del subsistema de recursos humanos.*

*Obviamente, los trabajos realizados en el subsistema de recursos humanos se han dado en diversas organizaciones y diferentes giros de trabajo, y es evidente, que dichas funciones se hayan realizado por psicólogos ocupando diferentes niveles jerárquicos.*

*Bajo este punto de vista, y en relación al presente trabajo, existe la necesidad de analizar dos aspectos: 1.- la importancia que tiene en las organizaciones el subsistema de recursos humanos, y 2.- la relación que existe entre los puestos de mando y los psicólogos dedicados a esta área.*

### CAPITULO 3

#### LA RELACIÓN ENTRE EL PSICÓLOGO Y LA POSICIÓN GERENCIAL.

##### 3.1 EL SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS Y LA GERENCIA.

*Para Milkovich (1994) el subsistema de recursos humanos es una preocupación primordial para cualquier director de organización, los profesionales de recursos humanos y otros directores más que competir se complementan unos a otros. Dichos profesionales combinan diversas habilidades: deben conocer la especialidad de la organización, poseer pericia en aspectos técnicos y teóricos de la gerencia de recursos humanos y trabajar de manera productiva con los empleados en todos los niveles de la organización para el logro de los objetivos.*

*Es evidente que hay que delimitar de forma correcta el subsistema al que se hace referencia, en este sentido Chiavenato (1980) y Ugalde (1994) argumentan que dentro del sistema que compone a la organización se encuentra el subsistema de recursos humanos. Este, a través de un conjunto de elementos articulados e interdependientes entre sí, funciona mediante: estructuras, políticas, procedimientos, procesos, etc., cuyo objetivo es tratar de garantizar el óptimo cumplimiento de los objetivos organizacionales. Ugalde continua comentando, que para llegar a los objetivos organizacionales, el subsistema de recursos humanos*

*tiene que trabajar en tres tiempos dentro de la organización: antes, durante y después de la relación de trabajo.*

*El mismo autor considera que para que el subsistema de recursos humanos alcance los objetivos organizacionales, deberá implementar sus propios objetivos.*

*El autor detecta tres que a continuación se describen:*

*1.- Proveer, mantener y desarrollar personal en la calidad, cantidad y oportunidad necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.*

*2.- Crear, mantener y desarrollar adecuadas condiciones a lo interno de la organización para la satisfacción y motivación de los recursos humanos.*

*3.- Desde el punto de vista sistémico, alcanzar la eficacia y la eficiencia de la organización industrial.*

*Cabe mencionar que tanto los objetivos organizacionales, como del subsistema de recursos humanos, están determinados por la gerencia. Y se puede añadir que cuando se hace referencia a la gerencia se hace referencia a una posición organizacional de poder, de toma de decisiones, y de alta responsabilidad; por esto, es necesario conceptualizarla y describirla.*



### 3.2 EL CONCEPTO DE GERENCIA.

*Todo el concepto de gerencia parte, como dicen Blake y Mouton ( 1980 ) de que en el sistema de la organización industrial existen dimensiones jerárquicas. Esto no es otra cosa que, " algunas personas gozan de más poder que otras".*

*Pero antes de hablar del termino "gerencia", cabe contextualizar dicho termino como una posición específica del sistema organizacional, posición que ostenta cierto poder en la toma de decisiones y de mando. Dicha posición tiene relación directa con los componentes de la organización descritos con anterioridad por Swieringa y Wierdsma (1995), quienes hablan de los componentes de una organización en el sentido instrumental.*

*Desde este mismo enfoque, se puede decir que la gerencia en el sentido instrumental, se define como la utilización de los instrumentos de la organización, como son, la estrategia, la estructura, la cultura y los sistemas; para los fines de predecir, modificar, controlar o dirigir la conducta de los individuos en la organización, de forma que satisfagan las demandas del medio externo. Como se observa, este enfoque es totalmente compatible con la teoría de los sistemas.*

*Obviando, los mismos autores comentan que la función de la gerencia es dirigir a la gente hacia el comportamiento deseado. Entonces, para Blake y Mouton*

*(1980) y Swieringa y Wierdsma (1995) es evidente que el concepto de gerencia es el proceso de lograr los objetivos de la organización a través de las intervenciones de varias personas. Esto da lugar para que algunas personas resulten dotadas de cierta autoridad para dirigir a otras. Es decir, para ejercer la autoridad y la responsabilidad de planear, dirigir y controlar las actividades de otros en una escala jerárquica. Es preciso reconocer que la actuación de cada gerente tiene su base en suposiciones o experiencias de éste, acerca de cómo debe llevarse a cabo la administración.*

*Hampton (1990), al respecto, considera que el gerente debe reconocer que depende de la voluntad de sus subordinados el que se logren o no los objetivos de trabajo, y que su problema consiste en armonizar su comportamiento directriz, las metas, los controles, las estructuras de la organización, con la naturaleza humana; así mismo, debe aguzar el conocimiento de sus oportunidades y obstáculos. Para entonces aprender a manejar los estímulos que muy probablemente se transformen, una vez que los subordinados los perciban, en motivaciones personales, comportamiento y resultados valiosos para la organización.*

*En este punto, cabe hacer una acotación subrayando que no solo la necesidad de ostentar el poder es lo que hace a una persona gerente, debemos de considerar otros factores determinantes de tal posición.*

### **3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA POSICIÓN GERENCIAL.**

*Como se mencionó anteriormente, el gerente no está determinado sólo por su necesidad de ostentar poder, a efecto de cumplir eficazmente dicha posición organizacional. Aquí cabe hacerse una pregunta: ¿ que es efectividad ?*

*Para Reddin (1970) la efectividad es el grado en que el gerente logra los requisitos del producto como resultado de su posición, y comenta que la efectividad gerencial debe ser definida en términos del producto y no del insumo. Es decir que no es tan importante lo que el gerente hace sino lo que logra. Cada tarea gerencial tiene áreas de efectividad asociadas con la misma y estas son las que permiten evaluar el desempeño gerencial. Las áreas de efectividad se traducen en objetivos.*

*En concordancia con las ideas de Reddin (1970), Hampton y cols. (1990) comentan que el gerente se contrata para que ayude a la organización a lograr sus objetivos, y una parte del reto es conjuntar los esfuerzos de los subordinados para el mismo fin.*

*El gerente es una persona que desempeña un puesto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otra persona, poseyendo autoridad formal sobre esta. Las personas por cuyo trabajo es responsable son sus*

*subordinados. De modo que la diferencia entre ser un gerente y un subordinado, un colaborador o un superior está esencialmente basada en quién detenta el poder, o quien tiene la autoridad y la responsabilidad (Reddin, 1970).*

*Sin embargo, para que esa posición logre realmente la eficacia deseada, es necesario que el gerente reuna ciertas habilidades generales, personales, y técnicas:*

#### **1.- HABILIDADES GENERALES:**

*Al ser depositario del "Status" o prestigio, el gerente debe contar con cualidades externas del trabajo que confieren estatus a los gerentes, entre ellos están: la educación, la edad, la antigüedad, el sexo, la experiencia, etc. De hecho, cuando la gerencia crea una organización industrial crea un sistema de estatus basado primordialmente en el sueldo y la autoridad. Los títulos, la descripción de las labores, los programas de evaluación, los sistemas de pago y los de medición del trabajo influyen en todos sentidos. El gerente debe poseer habilidades para el manejo del "status" ( Hampton 1990. ).*

*El gerente debe tener la habilidad para el ejercicio de la autoridad: sobre este tema, Hampton (1990) plantea que desde el punto de vista psicológico el ejercicio de la autoridad implica una relación entre dos o más personas. Por tanto,*

*por un lado, se encuentra la persona que propone los actos a los demás, y por el otro, las personas que obedecen.*

## **2.- HABILIDADES DE PERSONALIDAD:**

*Se dice que un gerente debe ser líder. Para Heris y Pehrson (1980) la idea de "liderazgo eficaz" depende de la forma en que el gerente se ajusta a las situaciones; y lo que se necesita para que un liderazgo funcione es el ajuste entre tres factores: A) liderazgo, B) gente y C) tareas. Este es el llamado enfoque situacional.*

*Otra característica de personalidad la describen Blake y Mouton (1980) quienes señalan, que normalmente, los gerentes tienen una gran necesidad de ostentar el poder, visto este como poder para dirigir a los demás y tomar decisiones. Para el individuo con alta necesidad de poder, sería especialmente atractivo una mayor oportunidad de influir en los demás y ganar ascensos.*

## **3.- HABILIDADES TÉCNICAS:**

*Para Hampton (1990), la técnica es de suma relevancia ya que desde el punto de vista técnico la gerencia se preocupa sólo de los aspectos formales de la organización: deberes, comportamiento y comunicaciones entre la gente. De esta*

*manera algunos aspectos técnicos que el gerente debe dominar son la planeación, la toma de decisiones, la coordinación, la delegación, la flexibilidad de estilos, la comunicación, etc.*

**Planeación.** *Argumenta Hampton (1990) que la planeación es una habilidad importante para todo gerente, para él implica el proceso administrativo que permite determinar las metas y la forma en que se lograrán. En este sentido, Reddin (1970) complementa la idea de que lo que el gerente planifica cumplir, deberá ser enunciado en forma clara y específica para que se le pueda medir. Daza, Morales y Roa (1994), aducen que la planeación es una metodología para escoger entre alternativas, y que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos, permitiendo seleccionar los instrumentos más eficientes.*

*Se entiende por planeación un proceso anticipatorio de toma de decisiones para lograr un fin determinado: Planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutaran en el futuro para realizar propósitos preestablecidos.*

**Toma de decisiones.** *Según Heris y Pehrson (1980) es todo un proceso donde se toman en cuenta a nivel gerencial los siguientes pasos: A) La pregunta inicial o problema a resolver, y B) las opciones de solución.*

La coordinación. Según Hampton (1990), es el proceso a través del cual un gerente asigna los deberes a la gente como parte de su trabajo.

Delegación. Indica que una parte de la autoridad de la oficina principal ha pasado a otra parte de la organización donde se ejercita con la representación de el " jefe ", el acto de delegación es revocable y la autoridad puede volver en cualquier momento a la oficina principal. Esto constituye parte de la formación gerencial.

Flexibilidad de estilos. Reddin (1970) propone que las gerencias deberán procurar contar con estilos gerenciales de mando adecuados a cada situación (llámese tiempo, persona o problema) esto debido a que no existe un estilo gerencial ideal. Es decir, que la gerencia deberá contar con un repertorio de estilos.

Habilidad de comunicación . Indica, según Hampton (1990) que la comunicación no es un fin en sí, el gerente la maneja como un medio para influir en sus subordinados y lograr los objetivos organizacionales. Se dice, también, que no se puede mantener informada a toda la organización de todos los asuntos que la afectan, así es que por eso existen personas clave que manejan dichos canales a fin de tomar las mejores decisiones que en un sentido u otro afectan a los demás.

Una vez que se han descrito las habilidades y conocimientos que se requieren para ocupar una posición gerencial a lo interno de una organización, es

*menester describir dicho puesto circunscrito al subsistema de recursos humanos.*

### **3.4 EL ANÁLISIS DE PUESTO DE LA GERENCIA EN LOS RECURSOS HUMANOS.**

*Como dice Castillo (1994) en cualquier organización industrial es de vital importancia la información sobre lo que deben hacer formalmente todos y cada uno de los empleados; es decir, cómo está distribuido formalmente el trabajo en la organización. Por esta razón, es indispensable mencionar el análisis de puesto de la Gerencia de Recursos Humanos en específico, a efecto de buscar clarificar la relación del psicólogo con tal posición organizacional.*

#### **1.- NOMBRE DEL PUESTO:**

*Gerencia de Recursos Humanos.*

#### **2.- DATOS GENERALES:**

**No. de plazas:** 1

**Puesto al que le reporta:** Dirección General o Dirección de Recursos Humanos.

**Puestos que le reportan:** Todas las Jefaturas de Recursos Humanos.

**Puestos que le reportan indirectamente:** Todos los Supervisores y Operativos.

**Dependencia funcional:** Dirección de Recursos Humanos.

**Área de adscripción:** Recursos Humanos.



### **3.- OBJETIVO GENERAL.**

*Planear, organizar, dirigir y controlar las diferentes áreas de recursos humanos, como son: selección, capacitación y desarrollo organizacional, comunicación, relaciones laborales, administración de nomina, seguridad e higiene, servicios generales, vigilancia.*

### **4- FUNCIONES:**

*-Coordinar, supervisar y evaluar las actividades del departamento de Reclutamiento, Selección y Contratación.*

*-Coordinar conjuntamente con el área de Capacitación y Desarrollo los cursos de adiestramiento, desarrollo humano y profesional, dirigidos al personal de los distintos departamentos.*

*-Supervisar la difusión y comunicación interna en la empresa, así como la realización de eventos especiales.*

*- Asegurar la administración efectiva de las prestaciones de los empleados.*

*- Realizar monitoreos laborales con el propósito de tener un acercamiento con el personal y detectar el clima laboral existente.*

*- Verificar que se de cumplimiento al proceso de seguridad e higiene a través de actas de recorrido, formación de brigadas, señalización de seguridad, simulacros*

*de evacuación, mantenimiento de extintores y capacitación al personal en esta materia.*

*- Llegar a negociaciones convenientes para la empresa en relación con el personal que ha dado por terminada su relación laboral, así como representar a la empresa en instituciones como: conciliación y arbitraje, procuraduría del trabajo, etc., en su carácter de representante legal de la misma.*

*- Verificar las actividades en áreas de servicio tales como: vigilancia, comedor e intendencia.*

*- Mantener actualizados los inventarios de papelería, y propiciar un servicio al cliente adecuado a las circunstancias de la organización en cuanto al servicio de fotocopiado se refiere.*

#### **5.- RELACIONES DE COMUNICACIÓN ASCENDENTES.**

**Con quién:** *Con la Dirección General o la Dirección de Recursos Humanos.*

**Para:** *Reportar mensualmente sus actividades o asesoría en toma de decisiones.*

#### **6.- RELACIONES DE COMUNICACIÓN DESCENDENTES.**

**Con quién:** *Gerentes Operativos de Recursos Humanos y Jefaturas de Área.*

**Para:** *Recibir reportes mensuales de cada área del subsistema.*

## **7.- RELACIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNAS.**

**Con quién:** *Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*

**Para:** *Trámites sobre aspectos legales de capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene, inspecciones a empresas.*

**Con quién:** *Delegaciones políticas.*

**Para:** *Trámite de licencias, demandas penales, actas, etc.*

**Con quién:** *Secretaría de Protección y Vialidad.*

**Para:** *Brigadas, visto bueno de seguridad, servicio de vigilancia, siniestros.*

**Con quién:** *Secretaría de Ecología.*

**Para:** *Cumplimiento de requisitos ecológicos.*

**Con quién:** *Bomberos.*

**Para:** *Apoyo a brigadas de evacuación y visto bueno.*

## **8.- PERFIL DEL PUESTO.**

**Edad:** *30 a 45 años.*

**Sexo:** *Indistinto.*

**Estado civil:** *Casado (a) de preferencia.*

**Disponibilidad para viajar:** *sí, en un 80%.*

**Horario:** *Flexible.*

**Escolaridad:** Lic. en Administración de Empresas, Lic. en Relaciones Industriales, Lic. en Psicología Industrial, Contador Público, Lic. en Derecho.

**Otros conocimientos:** Manejo de P.C. y paquetería Windows: Power Point, Word, Excell, Harvard Graphics, Corel Draw, Flow Charting 3, Banner.

**Experiencia en el puesto:** De 3 a 5 años en el puesto.

**Experiencia en:** Relaciones laborales, reclutamiento y selección, capacitación y adiestramiento, desarrollo organizacional, administración de nómina, seguridad e higiene, relaciones sindicales, servicios generales, comunicación, eventos especiales.

**Capacidades:** Planear, organizar, dirigir, controlar, prever, analizar, sintetizar, negociar.

**Cualidades:** Amabilidad, compañerismo, buena presentación.

**Rasgos psicológicos:** Seguridad, asertividad, tolerancia a la frustración, trabajo bajo presión y enfoque a resultados.

*Analizando y sintetizando las características que debe reunir el personal que aspire a una gerencia de recursos humanos, cabe hacerse una pregunta: ¿que relación existe entre el psicólogo y tal posición organizacional? Al respecto se trata en el siguiente apartado.*

### **3.5 RELACIÓN PSICÓLOGO Y LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.**

*Daza, Morales y Roa (1994), en una investigación realizada en el campo de las industrias, aportan datos fidedignos y científicos acerca de la relación del psicólogo con la gerencia de recursos humanos en la actualidad. Comentan que de 94 empleadores encuestados se recopilaron los siguientes datos:*

*De los psicólogos que están laborando en las empresas encuestadas, el 51% realizan funciones de reclutamiento y selección de personal, el 28.6% funciones de capacitación, y por último, el 20.4% se dedica a la administración de recursos humanos.*

*Las mismas autoras abundan al respecto del papel del psicólogo en el área de recursos humanos. De las empresas que cuentan con los servicios del psicólogo, el 32.5% se desempeña a niveles gerenciales, el 53.6% en niveles intermedios y el 13.8% a nivel de auxiliar. En cuanto al nivel del puesto que es asignado al psicólogo, se encontró que el 9.1% se ubica en puestos gerenciales o directivos, el 67.5% ocupa puestos a niveles intermedios y el 23.4% a niveles de auxiliar.*

*Con respecto a los conocimientos específicos que se requieren del psicólogo dentro de las áreas de recursos humanos se encuentran:*

1.- Manejo de sistemas computacionales	53.6%
2.- Conocimientos de administración	53%
3.- Leyes laborales	43.4%
4.- Manejo de sueldos y nóminas	28.9%
5.- Seguridad e Higiene	36.1%
6.- Inglés	28.9%
7.- Relaciones laborales	22.9%
8.- Manejo de personal	10.7%
9.- Dominio de técnicas de entrevista	6%

*Así finalmente, se puede vislumbrar la relación psicólogo con los puestos gerenciales de una forma más objetiva y podemos analizar, lo siguiente:*

*El perfil que presenta el psicólogo industrial u organizacional concuerda perfectamente con las características que demandan las posiciones de mando en las organizaciones, en especial las posiciones de recursos humanos, El psicólogo industrial u organizacional se dedica a estudiar los procesos individuales y grupales en su relación con los sistemas de trabajo, para predecir, modificar, dirigir y controlar la conducta de los individuos que laboran en las organizaciones a fin de conseguir satisfacer las necesidades externas, esto concuerda perfectamente con el perfil gerencial.*

*Es importante aclarar, que para los efectos de este trabajo, que en mi participación como gerente corporativo de recursos humanos, tuve que adquirir algunos conocimientos teóricos y prácticos de los factores previamente descritos con la finalidad de desarrollar el trabajo lo más efectivamente posible, lo cual se hizo posible a través de dos aspectos a considerar:*

- 1.- la formación en capacitación y adiestramiento previo a la ocupación del puesto.*
- 2.- la formación que da la experiencia en la operación.*

*Por otra parte, es importante comentar que a lo largo de la crónica de mi trabajo, el lector se dará cuenta de los diferentes grados de inserción que tuve en los diferentes proyectos en los que participe, dichos grados de inserción van desde ser líder de proyecto y asesor de proyecto hasta operar directamente algún proyecto. También cabe aclarar que dichos grados de inserción estuvieron determinados, en gran medida, por las necesidades de la operación de ese momento histórico de la organización.*

*Una vez mencionado todo lo anterior, es el momento de entrar en materia y describir mi labor como gerente corporativo de recursos humanos en una empresa del giro farmacéutico.*

## CAPITULO 4

### EL REPORTE DE TRABAJO

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

*En primer termino, y para lograr una mejor comprensión de la magnitud del trabajo, es necesario describir la magnitud de la empresa en la que se dió la intervención del psicólogo.*

*El grupo de empresas farmacéuticas cuenta con una antigüedad en el mercado de 60 años, es un grupo cuya razón de ser es la distribución de 6500 productos de línea en diferentes canales de venta; detalle, autoservicio e instituciones a nivel nacional. Los productos que se comercializan se catalogan en tres grandes grupos: a) los de alta rotación y que no requieren receta médica como las aspirinas, los antiácidos, etc., b) los que requieren receta médica o medicamentos de patente, y c) perfumería y varios.*

*Esta es una empresa en pleno crecimiento, a la fecha cuenta con una nómina de 3000 empleados aproximadamente, distribuidos a lo largo y ancho del territorio nacional, y distribuidos en unidades de negocio y centros regionales.*



#### 4.2 LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

*Dicha empresa esta conformada por 6 unidades de negocio, todas de estructura jerárquica. Dichas unidades de negocio están regidas por dos directores divisionales: a) uno para las 4 unidades de negocio del interior de la república, y b) uno para las dos unidades de negocio ubicadas en el distrito federal, los cuales a su vez reportan al director general.*

*Las unidades de negocio cuentan con un gerente general cada una, estos reportan directamente a los directores divisionales. Cada unidad de negocio cuenta con un equipo de gerentes operativos pertenecientes a diferentes áreas, y la línea que siguen de reporte es directamente con los gerentes de sucursal.*

*Estas unidades de negocio cuentan con un corporativo que presta servicios de rectoría, asesoría y supervisión sobre las gerencias generales y operativas. Es justamente en el corporativo del grupo donde se ubica la labor del psicólogo en una posición de gerente corporativo de recursos humanos a describir más adelante.*

#### 4.3 LOGÍSTICA DE TRABAJO.

*La empresa ha implementado la estrategia de ubicar sus unidades de negocio en las principales ciudades del país, esto porque se piensa: 1) que los lugares con más desarrollo urbanístico permiten un mejor manejo y distribución del producto del producto, tanto al interno del estado donde se encuentran ubicadas, como a los estados circunvecinos o áreas de influencia, 2) las ciudades con mayor índice de población garantizan un cierto estándar de venta, lo que permite cuidar la rentabilidad del negocio, y 3) el que las unidades de negocio están ubicadas en las cabeceras de los estados más fuertes permite un mejor control sobre los centros regionales.*

*Las unidades de negocio están distribuidas en 4 estados de la república y el distrito federal, así:*

<u>Estado de la república</u>	<u>Unidades de negocio</u>
* Distrito Federal:	2
* Monte/rej:	1
* Guadalajara:	1
* Villahermosa	1
* León	1

*Estas unidades de negocio tienen a su vez influencia o presencia a lo largo de toda la república a través de centros regionales, o mejor llamados, centros de desplazamiento de productos, de manera que las grandes unidades de negocio tienen ciertas áreas de influencia, a saber:*

#### **DISTRITO FEDERAL**

*Querétaro, Puebla, Centro de Veracruz, Cuernavaca, Hidalgo, Pachuca, Toluca, y parte de Guerrero.*

#### **MONTERREY**

*Baja California Norte, Baja California Sur, Chihuahua, Coahuila, Tamaulipas, y Sonora.*

#### **GUADALAJARA**

*Nayarit, Sinaloa, Durango, y parte de Michoacán.*

#### **VILLAHERMOSA**

*Mérida, Quintana Roo, Oaxaca, Chiapas, Campeche, sureste de Veracruz, y el sureste de Guerrero.*

#### **LEÓN**

*Guanajuato, San Luis Potosi, y parte de Michoacán.*

*Otro aspecto importante que hay que comentar es la competencia. Las empresas que comparten el mercado con el grupo son Autrey s.a. de c.v. y Nacional de Drogas s.a. de c.v. , las tres compañías representan el 95% del mercado cautivo a nivel nacional.*

#### **4.4 PROCESO DE NEGOCIO.**

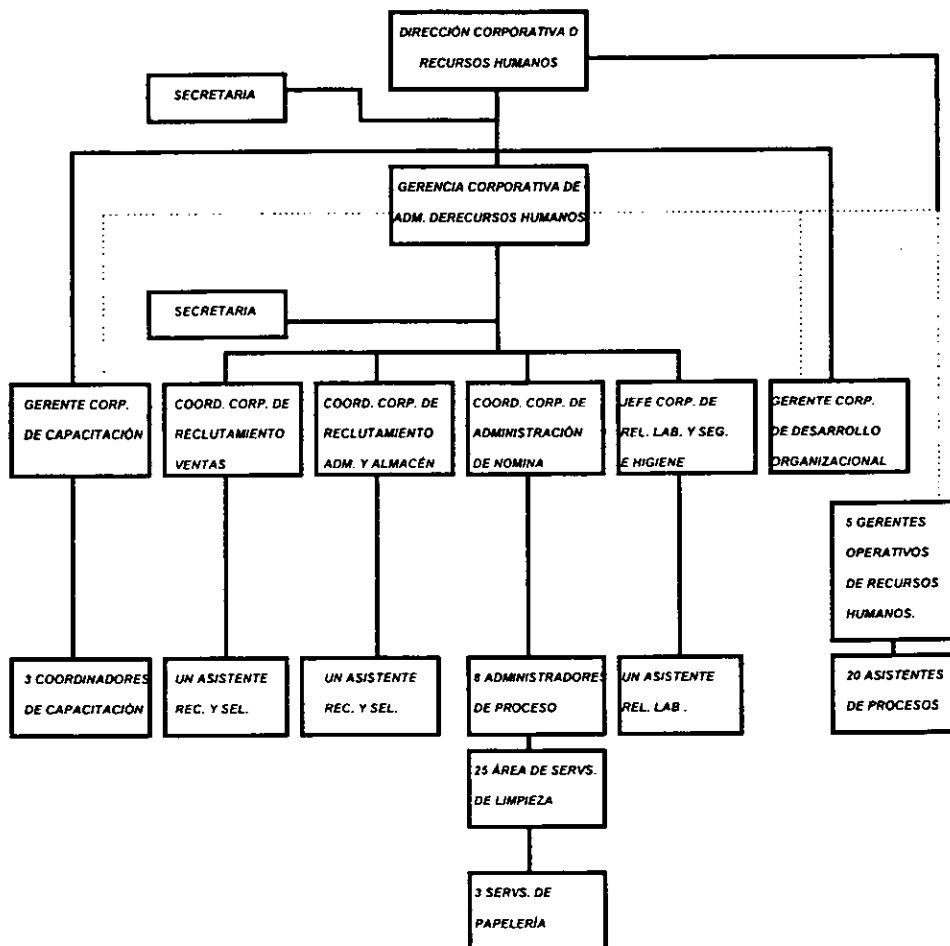
*El proceso de negocio básicamente consta de 5 fases:*

- 1.- Fase de adquisición del producto.*
- 2.- Fase de almacenamiento del producto.*
- 3.- Fase de venta del producto.*
- 4.- Fase de distribución del producto.*
- 5.- Fase de administración del negocio.*

#### **4.5 DESCRIPCIÓN DEL SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.**

*El subsistema de recursos humanos se instala en el corporativo que da servicio a todo el grupo en tanto: dirección, asesoría y supervisión, sobre el servicio que prestan las áreas operativas de recursos humanos al cliente interno y externo de la organización.*

## 4.6 EL ORGANIGRAMA DEL SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.



#### **4.7 DISTRIBUCIÓN DEPARTAMENTAL.**

*Los departamentos que integran la gerencia corporativa de recursos humanos se constituyen de la siguiente forma.*

*Área de capacitación. Dicha área esta integrada por un gerente corporativo de capacitación y desarrollo y 3 coordinadores corporativos de capacitación, dicha área presta servicios de capacitación a nivel nacional coordinando a todos los instructores internos y controlando la impartición de los cursos.*

*Área de reclutamiento y selección. Está formada por dos coordinadores corporativos, uno asignado a la selección de personal para el área comercial y el otro asignado para la selección de personal del área de almacén y administración. Dichos coordinadores dan servicio de asesoría y supervisión a los jefes de proceso en las sucursales del interior de la república.*

*Área administración de nómina. Está conformada por un coordinador corporativo de administración de nómina y ocho administradores de proceso a nivel corporativo; un administrador de nómina almacén, un administrador de nómina ventas, un administrador de nómina administración, un administrador de prestaciones, un administrador de sueldos y salarios, un administrador de impuestos y dos administradores comodín. Dicha área otorga servicios de asesoría*

*y supervisión al personal operativo del sistema de nómina en las sucursales del interior de la república.*

*Área de relaciones laborales y seguridad e higiene: la mencionada área está conformada por un coordinador corporativo de relaciones laborales y seguridad e higiene, esta coordinación cuenta con un asistente y otorga servicios de asesoría y supervisión a nivel nacional en todos los asuntos relacionados con problemas de tipo laboral y de higiene en las sucursales.*

*Área de desarrollo organizacional: esta área está formada por una gerencia de desarrollo organizacional, la cual otorga servicios a nivel nacional en los rubros de comunicación, donde se manejan diferentes instancias como: tableros de comunicación, revista interna, circulares, etc.*

#### **4.8 EL OBJETIVO DE LA GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS.**

*La gerencia corporativa de recursos humanos se encarga de aplicar todos y cada uno de las políticas, lineamientos, filosofías, controles, métodos y procedimientos, que emitan la dirección general y/o la dirección de recursos humanos; también, tiene la responsabilidad de dar asesoría al respecto a las gerencias operativas de recursos humanos en las unidad de negocio, así como supervisar que todas esas disposiciones se cumplan, evaluando con periodicidad el trabajo gerencial y de los equipos de trabajo de las sucursales en todas las áreas: reclutamiento y selección, capacitación, comunicación, desarrollo organizacional, administración de nómina, relaciones laborales, seguridad e higiene, seguridad industrial y servicios generales.*

*La gerencia tiene la obligación de buscar estrategias adecuadas, para dar un flujo correcto a la información emitida de los niveles superiores de la organización a efecto de que los objetivos organizacionales se cumplan cabalmente en los niveles operativos.*



#### **4.9 .- DIAGNÓSTICO DEL SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.**

*Recordemos que el psicólogo que trabaja en organizaciones industriales se dedica a estudiar básicamente tres factores: 1) los procesos individuales, 2) los procesos de grupo, y 3) las interrelaciones entre individuo, grupo y sistema de trabajo, buscando condiciones para que el negocio sea productivo y rentable, y además, para propiciar un clima adecuado de desarrollo del personal que labora en dicha empresa. Bajo este presupuesto se inicia la fase diagnóstica del subsistema de recursos humanos en una empresa del giro farmacéutico.*

*Al respecto, Reddin (1970), Heris y Peherson (1980) y Hampton (1990) coinciden ampliamente con Milkovich (1994) en el sentido, de que previo a la implementación de cualquier plan de trabajo; sea este de corrección o prevención de problemas, o de desarrollo de estrategias, el psicólogo industrial u organizacional, normalmente lleva a cabo un diagnóstico de la actual situación a fin de obtener información que le sirva de apoyo en la implementación de su plan de trabajo. La realización del diagnóstico consistió en obtener y analizar todo tipo de información sobre las diversas áreas de recursos humanos.*

*Es por demás evidente, que al interno de cualquier organización de tipo privado, previo a la aplicación de un plan de acción se hace necesario la realización de un diagnóstico de todos y cada uno de los subsistemas.*

*El diagnóstico de los subsistemas nos sirve para evaluar el estado de la operación en las diferentes unidades de negocio de manera confiable; rápida y eficaz, y nos da pie para generar estrategias que nos permitan corregir errores en la misma y/o prevenirlos, eficientando así nuestros recursos, reduciendo costos por hacer mal los trabajos, reduciendo costos por reprocesos y ahorrando horas hombre de labor, etc.*

*En este contexto, mi trabajo como gerente corporativo de recursos humanos, se inicia diseñando un proyecto que me permitiera recopilar datos objetivos sobre la operación de los diferentes subsistemas de recursos humanos, a dicho proyecto se lo denominé " check list " o lista de chequeo, tal proyecto consistió en lo siguiente:*

## **PROYECTO "CHECK LIST"**

**Objetivo general:** *Diseño e instalación de un procedimiento sistemático que permita medir la operación de una forma objetiva, rápida y veraz.*

**Objetivos específicos:-** *Evaluar cuantitativa y cualitativamente el estado de la operación de recursos humanos en cada sucursal.*

*- Evaluar cuantitativamente y cualitativamente la efectividad de los equipos de recursos humanos en cada sucursal.*

**Estructura del formato " check list":** *Este proyecto obtiene forma a través de un formato con las características que a continuación se citan:*

*a) Se delimitaron cada uno de los subsistemas que conforman el sistema de recursos humanos, por tanto, el formato contaba con las siguientes secciones:*

### ***Subsistemas***

- Área de reclutamiento y selección .*
- Área de capacitación y desarrollo.*
- Área de relaciones laborales.*
- Área de seguridad e higiene.*
- Área de administración de nomina.*
- Área de comunicación.*

*b) A su vez, los procesos de trabajo de cada uno de los subsistemas fueron desglosados de tal forma que los aspectos claves de cada paso del proceso pudieran ser enlistados en forma descendente.*

*c) Una vez enlistados los pasos de cada proceso, se penso en dejar en el mismo formato una área donde las gerencias de recursos humanos operativas , tuvieran la oportunidad de realizar comentarios referentes a los procesos enlistados, las causas de incumplimiento de algún puntos, aclaraciones, y la localización de problemas generales y/o específicos.*

*d) También el formato contaba con un instructivo que describía la forma en que evaluaría cada parte del proceso de trabajo, así se determinó que las puntuaciones se manejarán de la siguiente forma:*

*A cada parte del proceso se le asigno un parámetro de 0 hasta 3 puntos, esto dependiendo de la fase de cumplimiento en que se encontraban los trabajos en dicha parte, utilizando la siguiente tabla de puntuación:*

<i>Fase de cumplimiento</i>	<i>Puntuación</i>
<i>inicial</i>	<i>0 puntos</i>
<i>intermedia</i>	<i>1 punto</i>
<i>avanzada</i>	<i>2 puntos</i>
<i>en mejora continua</i>	<i>3 puntos</i>



*Una vez que se contó con el programa de visitas a las sucursales, se determinó que la mejor manera de trabajar el formato, sería de manera directa con cada uno de los gerentes operativos de recursos humanos, quienes son los encargados de los procesos evaluados en cada unidad de negocio.*

*Las entrevistas se llevarían a cabo frente a frente y cotejando cada una de las partes del proceso de trabajo contra los documentos oficiales internos o externos que probarán la validez de sus aseveraciones. Al finalizar la visita, la gerencia corporativa de recursos humanos promediaria los puntajes asignados a fin de informar a los gerentes operativos y a los gerentes de sucursal sobre el porcentaje de efectividad de la gerencia en cuestión, explicando que en fecha próxima recibirían los resultados oficializados a través de un memorándum explicativo.*

*La presentación del proyecto "check list" ante la dirección general:* *Una vez que se estructuró dicho proyecto fue presentado ante la dirección general de la empresa y ante la dirección de recursos humanos, en una sesión de trabajo expositiva en la que fué aprobado el proyecto y asignado el presupuesto para efectos de viajes y viáticos.*

*Cabe mencionar que previo a la aplicación del plan, fueron informadas las gerencias divisionales y las gerencias generales de cada sucursal, dicha información giró en torno a los objetivos y alcances de tal proyecto.*

**La aplicación del plan:** Finalmente se llevó a cabo en tiempo y presupuesto todas y cada una de las visita a las sucursales, se evaluó a cada una de las gerencias operativas de recursos humanos y se determino su índice de efectividad, se detecto las áreas de oportunidad y se determino la estrategia corporativa a seguir.

#### **4.10 RESULTADOS DEL "CHECK LIST".**

Una vez que se aplico el proyecto "check list", éste aportó una gran cantidad de información a la gerencia corporativa de recursos humanos, de tal manera que hubo la necesidad de organizar la información por sucursal, y a su vez, por áreas, con la finalidad de detectar de forma sencilla las prioridades de trabajo corporativo.

A continuación se presentan los formatos de "check list" aplicados a cada una de la unidades de negocio, dichos formatos ya se encuentran con su índice de efectividad calculado y requisitados, a efecto de preparar las estrategias de trabajo, corporativas y operativas.

## GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS

PROGRAMA CHECK LIST DE EVALUACION  
DEL ÁREA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ÁREAS DE OPERACIONES	BASE	BASE	BASE	BASE
RECURSOS HUMANOS	INDIVIDUAL	COLECTIVO	CONTRATO	CONTRATO
1.- REPRESENTANTE LEGAL				
2.- REPRESENTANTE SINDICAL				
3.- REPRESENTANTE Y COM.PTU.				
4.- ACTA CONSTITUTIVA EMPRESA				
5.- CAMARA PATRONAL				
6.- REGISTRO FEDERAL CAUSANTES				
7.- INST. MEX. DEL SEGURO SOCIAL				
8.- SINDICATO TITULAR CONTRATO				
9.- TOTAL DE TRABAJADORES				
10.- TOTAL DE TRAB. POR SEXO				
11.- TOTAL DE TRAB. CONF. Y SIND.				
12.- TIPO DE ESTABLECIMIENTO				
13.- DOMICILIO FISCAL				
14.- CENTROS REGIONALES				
15.- CONTRATACION INDIVIDUAL				
16.- CONTRATACION COLECTIVA				
17.- ORGANIGRAMAS				
18.- REGLAMENTO INTERIOR				
19.- CUADRO GRAL. ANTIGÜEDADES				
20.- COMISION ESCALAFONARIA				
21.- ABOGADOS INTERNOS Y EXTER				
22.- CONTROL CORP. DEMANDAS				
23.- CONTRATOS DE 28 DIAS				
24.- MANUAL DE SEGURIDAD IND.				
25.- RENUNCIAS Y RECISIONES				
26.- ENTREVISTAS DE SALIDA.				
<b>AREA SEGURIDAD E HIGIENE</b>				
27.- COMISION MIXTA SEG. HIG.				
28.- LIBRO DE ACTAS RECORRIDOS				
29.- PROGRAMA DE SEG. HIG.				
30.- PROG. INTEGRAL SEG. HIG.				
31.- RAMA INDUSTRIAL				
32.- CLASE Y GRADO DE RIESGO				
33.- DIMENSIONES CENTRO TRAB.				
34.- CONTROL CORP. DE R. T.				
35.- RECORRIDOS				
36.- BRIGADA VS. TEMBLORES				
37.- BRIGADA VS. INCENDIOS				
39.- BRIGADA DE EVACUACION				
40.- PROGRAMA DE SIMULACROS				
41.- SEÑALIZACION EMERGENCIA				



AREA SEGURIDAD E HIGIENE				
42.- SEÑALIZACION PELIGRO				
43.- SEÑALIZACION RESTRICION				
44.- SEÑALIZACION TEMBLOR				
45.- SEÑALIZACION INCENDIO				
46.- RECARGA DE EXTINTORES				
47.- CAMPAÑAS COMUNICACION				
48.- CIRCULARES Y AVISOS				
49.- HIDRANTES				
50.- MEDICO S.T.P.S.				
51.- LIBRO MEDICO				
52.- EXA. DE ADMISION Y PERIODICOS				
53.- CONTROL DE CASILLEROS				
54.- PROGRAMA DESINFECCION				
55.- PROGRAMA FUMIGACION				
56.- PINTA DE SEGURIDAD				
57.- MANTTO. AIRE ACONDICIONADO				
58.- MANTTO. ILUMINACION				
59.- MAPA DE RIESGO				
60.- CAPACITACION EN SEG. E HIG.				
61.- NOM.-006 ESTIBA Y DESESTIBA				
62.- NOM.-009 TRAB. PELIGROSOS				
63.- NOM.-020 PRIMEROS AUXILIOS				
64.- NOM.-009 SUBSTANCIA TOXICAS				
65.- NOM.-004 MANTTO.MAQUINARIA				
66.- BOTIQUIN MEDICO.				
AREA ADMINISTRACION DE NOMINA				
67.- TIPOS DE NOMINA				
68.- SALARIO DIARIO INTEGRADO				
69.- CONCEPTOS DEDUC. Y PERCEP.				
70.- ALTAS AL I.M.S.S.				
71.- BAJAS AL I.M.S.S.				
72.- MODIFICACIONES DE SALARIO				
74.- LIQUIDACIONES AL I.M.S.S.				
75.- LIQUIDACIONES AL S.A.R.				
76.- LIQUIDACIONES AL INFONAVIT				
77.- DICTAMENES DEL I.M.S.S.				
78.- TABULADOR DE SALARIOS				
79.- TARJETAS CHECADORAS				
80.- CALCULO DE I.S.P.T.				
81.- CREDITO AL SALARIO				
82.- SUBSIDIO ACREDITABLE				
83.- PROCESO ELABORACION NOMINA				
84.- PROCESO NOMINA TANDEM				
85.- TABLAS DE IMPUESTOS ACT.				
86.- PROCESO FISCAL				
87.- CONCILIACION MENSUAL CONT.				

AREA ADMINISTRACION DE NOMINA				
88.- DECLARACION ANUAL				
89.- ACTUALIZACION DE EXPEDIENTES				
90.- PROCESO DE FINIQUITOS				
91.- POLITICA DE VACACIONES				
92.- CALENDARIZACION DE VAC.				
93.- PROYECTO DE P.T.U.				
94.- COMISION DE P.T.U.				
95.- CARATULA ULT. EJER. FISCAL				
96.- CONTRATOS BANCOS Y SEGU.				
97.- COMPROBANTES DE PAGO				
98.- INDICE DE ROTACION				
99.- CONTROL CORP. EROGACION				
100.- CONTROL CORP. AUS. PUNT.				
101.- CREDENCIALES				
102.- MANUAL DE FINIQUITOS				
103.- MANUAL DE NOMINA TANDEM				
104.- MANUAL DE AFEC.FIS. NOMINA				
AREA CAPACITACION				
105.- DETEC. DE NECESIDADES CAP.				
106.- COM. MIX. CAP. Y ADIESTRAM.				
107.- PLAN Y PROG. DE CAPACITA				
108.- CONST. DE HAB. LABORALES				
109.- INVENTARIO DE CURSOS				
110.- CONTROL DE SALAS				
111.- BIBLIOTECA TECNICA				
112.- VIDEO DE INDUCCION				
113.- PROGRAMA DE INDUCCION				
114.- CATALOGO DE CURSOS				
115.- ESCUELAS DE DESARROLLO				
116.- CONTROL DE COSTOS				
117.- EVALUACION PRE Y POST.				
AREA RECLUTAMIENTO Y SELECCION				
118.- ORGANIGRAMAS				
119.- ANALISIS Y DESC. DE PUESTOS				
120.- PERFILES DE PUESTOS				
121.- BATERIAS PSICOMETRICAS				
122.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO				
123.- CONTROLES DE RECLUTAM.				
124.- PROMOCIONES Y TRANSFER.				
125.- EXAMENES MEDICOS				
126.- EXAMENES TECNICOS				
127.- INVESTIGACION LABORAL				
128.- REPORTE DE ENTREVISTAS				
129.- CONTRATACION				
130.- INDICADORES DE ROTACION				
131.- PLANTILLAS DE REEMPLAZO				



GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS				
PROGRAMA CHECK LIST DE EVALUACION				
DEL AREA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS				
REPORTE DE AVALUACION	ESTADO	FECHA	ESTADO	FECHA
REPORTE DE AVALUACION	INICIAL	INTERMEDIO	CONCLUIDO	MEJORA CONT.
1.- REPRESENTANTE LEGAL				
2.- REPRESENTANTE SINDICAL				
3.- REPRESENTANTE Y COM.PTU.				
4.- ACTA CONSTITUTIVA EMPRESA				
5.- CAMARA PATRONAL				
6.- REGISTRO FEDERAL CAUSANTES				
7.- INST. MEX. DEL SEGURO SOCIAL				
8.- SINDICATO TITULAR CONTRATO				
9.- TOTAL DE TRABAJADORES				
10.- TOTAL DE TRAB. POR SEXO				
11.- TOTAL DE TRAB. CONF. Y SIND.				
12.- TIPO DE ESTABLECIMIENTO				
13.- DOMICILIO FISCAL				
14.- CENTROS REGIONALES				
15.- CONTRATACION INDIVIDUAL				
16.- CONTRATACION COLECTIVA				
17.- ORGANIGRAMAS				
18.- REGLAMENTO INTERIOR				
19.- CUADRO GRAL. ANTIGUEDADES				
20.- COMISION ESCALAFONARIA				
21.- ABOGADOS INTERNOS Y EXTER				
22.- CONTROL CORP. DEMANDAS				
23.- CONTRATOS DE 28 DIAS				
24.- MANUAL DE SEGURIDAD IND.				
25.- RENUNCIAS Y RECISIONES				
26.- ENTREVISTAS DE SALIDA.				
<b>AREA SEGURIDAD E HIGIENE</b>				
27.- COMISION MIXTA SEG. HIG.				
28.- LIBRO DE ACTAS RECORRIDOS				
29.- PROGRAMA DE SEG. HIG.				
30.- PROG. INTEGRAL SEG. HIG.				
31.- RAMA INDUSTRIAL				
32.- CLASE Y GRADO DE RIESGO				
33.- DIMENSIONES CENTRO TRAB.				
34.- CONTROL CORP. DE R. T.				
35.- RECORRIDOS				
36.- BRIGADA VS. TEMBLORES				
37.- BRIGADA VS. INCENDIOS				
39.- BRIGADA DE EVACUACION				
40.- PROGRAMA DE SIMULACROS				
41.- SEÑALIZACION EMERGENCIA				

AREA SEGURIDAD E HIGIENE				
42.- SEÑALIZACION PELIGRO				
43.- SEÑALIZACION RESTRICION				
44.- SEÑALIZACION TEMBLOR				
45.- SEÑALIZACION INCENDIO				
46.- RECARGA DE EXTINTORES				
47.- CAMPAÑAS COMUNICACION				
48.- CIRCULARES Y AVISOS				
49.- HIDRANTES				
50.- MEDICO S.T.P.S.				
51.- LIBRO MEDICO				
52.- EXA. DE ADMISION Y PERIODICOS				
53.- CONTROL DE CASILLEROS				
54.- PROGRAMA DESINFECCION				
55.- PROGRAMA FUMIGACION				
56.- PINTA DE SEGURIDAD				
57.- MANTTO. AIRE ACONDICIONADO				
58.- MANTTO. ILUMINACION				
59.- MAPA DE RIESGO				
60.- CAPACITACION EN SEG. E HIG.				
61.- NOM.-006 ESTIBA Y DESESTIBA				
62.- NOM.-009 TRAB. PELIGROSOS				
63.- NOM.-020 PRIMEROS AUXILIOS				
64.- NOM.-009 SUBSTANCIA TOXICAS				
65.- NOM.-004 MANTTO.MAQUINARIA				
66.- BOTIQUIN MEDICO.				
AREA ADMINISTRACION DE NOMINA				
67.- TIPOS DE NOMINA				
68.- SALARIO DIARIO INTEGRADO				
69.- CONCEPTOS DEDUC. Y PERCEP.				
70.- ALTAS AL I.M.S.S.				
71.- BAJAS AL I.M.S.S.				
72.- MODIFICACIONES DE SALARIO				
74.- LIQUIDACIONES AL I.M.S.S.				
75.- LIQUIDACIONES AL S.A.R.				
76.- LIQUIDACIONES AL INFONAVIT				
77.- DICATAMENES DEL I.M.S.S.				
78.- TABULADOR DE SALARIOS				
79.- TARJETAS CHECADORAS				
80.- CALCULO DE I.S.P.T.				
81.- CREDITO AL SALARIO				
82.- SUBSIDIO ACREDITABLE				
83.- PROCESO ELABORACION NOMINA				
84.- PROCESO NOMINA TANDEM				
85.- TABLAS DE IMPUESTOS ACT.				
86.- PROCESO FISCAL				
87.- CONCILIACION MENSUAL CONT.				

ÁREA ADMINISTRACION DE NOMINA				
88.- DECLARACION ANUAL				
89.- ACTUALIZACION DE EXPEDIENTES				
90.- PROCESO DE FINIQUITOS				
91.- POLITICA DE VACACIONES				
92.- CALENDARIZACION DE VAC.				
93.- PROYECTO DE P.T.U.				
94.- COMISION DE P.T.U.				
95.- CARATULA ULT. EJER. FISCAL				
96.- CONTRATOS BANCOS Y SEGU.				
97.- COMPROBANTES DE PAGO				
98.- INDICE DE ROTACION				
99.- CONTROL CORP. EROGACION				
100.- CONTROL CORP. AUS. PUNT.				
101.- CREDENCIALES				
102.- MANUAL DE FINIQUITOS				
103.- MANUAL DE NOMINA TANDEM				
104.- MANUAL DE AFEC.FIS. NOMINA				
ÁREA CAPACITACION				
105.- DETEC. DE NECESIDADES CAP.				
106.- COM. MIX. CAP. Y ADIESTRAM.				
107.- PLAN Y PROG. DE CAPACITA				
108.- CONST. DE HAB. LABORALES				
109.- INVENTARIO DE CURSOS				
110.- CONTROL DE SALAS				
111.- BIBLIOTECA TECNICA				
112.- VIDEO DE INDUCCION				
113.- PROGRAMA DE INDUCCION				
114.- CATALOGO DE CURSOS				
115.- ESCUELAS DE DESARROLLO				
116.- CONTROL DE COSTOS				
117.- EVALUACION PRE Y POST.				
ÁREA RECLUTAMIENTO Y SELECCION				
118.- ORGANIGRAMAS				
119.- ANALISIS Y DESC. DE PUESTOS				
120.- PERFILES DE PUESTOS				
121.- BATERIAS PSICOMETRICAS				
122.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO				
123.- CONTROLES DE RECLUTAM.				
124.- PROMOCIONES Y TRANSFER.				
125.- EXAMENES MEDICOS				
126.- EXAMENES TECNICOS				
127.- INVESTIGACION LABORAL				
128.- REPORTE DE ENTREVISTAS				
129.- CONTRATACION				
130.- INDICADORES DE ROTACION				
131.- PLANTILLAS DE REEMPLAZO				



GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS				
PROGRAMA CHECK LIST DE EVALUACION				
DEL AREA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS				
AREA / SUB-ORDEN	BASE	BASE	BASE	BASE
REVISIONES	INICIAL	INTERMED	CONCLUID	MEJORA. CONT.
1.- REPRESENTANTE LEGAL				
2.- REPRESENTANTE SINDICAL				
3.- REPRESENTANTE Y COM.PTU.				
4.- ACTA CONSTITUTIVA EMPRESA				
5.- CAMARA PATRONAL				
6.- REGISTRO FEDERAL CAUSANTES				
7.- INST. MEX. DEL SEGURO SOCIAL				
8.- SINDICATO TITULAR CONTRATO				
9.- TOTAL DE TRABAJADORES				
10.- TOTAL DE TRAB. POR SEXO				
11.- TOTAL DE TRAB. CONF. Y SIND.				
12.- TIPO DE ESTABLECIMIENTO				
13.- DOMICILIO FISCAL				
14.- CENTROS REGIONALES				
15.- CONTRATACION INDIVIDUAL				
16.- CONTRATACION COLECTIVA				
17.- ORGANIGRAMAS				
18.- REGLAMENTO INTERIOR				
19.- CUADRO GRAL. ANTIJUEGADEN				
20.- COMISION ESCALAFONARIA				
21.- ABOGADOS INTERNOS Y EXTER				
22.- CONTROL CORP. DEMANDAS				
23.- CONTRATOS DE 28 DIAS				
24.- MANUAL DE SEGURIDAD IND.				
25.- RENUNCIAS Y RECISIONES				
26.- ENTREVISTAS DE SALIDA.				
<b>AREA SEGURIDAD E HIGIENE</b>				
27.- COMISION MIXTA SEG. HIG.				
28.- LIBRO DE ACTAS RECORRIDOS				
29.- PROGRAMA DE SEG. HIG.				
30.- PROG. INTEGRAL SEG. HIG.				
31.- RAMA INDUSTRIAL				
32.- CLASE Y GRADO DE RIESGO				
33.- DIMENSIONES CENTRO TRAB.				
34.- CONTROL CORP. DE R. T.				
35.- RECORRIDOS				
36.- BRIGADA VS. TEMBLORES				
37.- BRIGADA VS. INCENDIOS				
39.- BRIGADA DE EVACUACION				
40.- PROGRAMA DE SIMULACROS				
41.- SEÑALIZACION EMERGENCIA				



AREA SEGURIDAD E HIGIENE				
42.- SEÑALIZACION PELIGRO				
43.- SEÑALIZACION RESTRICCION				
44.- SEÑALIZACION TEMBLOR				
45.- SEÑALIZACION INCENDIO				
46.- RECARGA DE EXTINTORES				
47.- CAMPAÑAS COMUNICACION				
48.- CIRCULARES Y AVISOS				
49.- HIDRANTES				
50.- MEDICO S.T.P.S.				
51.- LIBRO MEDICO				
52.- EXA. DE ADMISION Y PERIODICOS				
53.- CONTROL DE CAJILLEROS				
54.- PROGRAMA DESINFECCION				
55.- PROGRAMA FUMIGACION				
56.- PINTA DE SEGURIDAD				
57.- MANTTO. AIRE ACONDICIONADO				
58.- MANTTO. ILUMINACION				
59.- MAPA DE RIESGO				
60.- CAPACITACION EN SEG. E HIG.				
61.- NOM.-006 ESTIBA Y DESESTIBA				
62.- NOM.-009 TRAB. PELIGROSOS				
63.- NOM.-020 PRIMEROS AUXILIOS				
64.- NOM.-009 SUBSTANCIA TOXICAS				
65.- NOM.-004 MANTTO.MAQUINARIA				
66.- BOTIQUIN MEDICO.				
AREA ADMINISTRACION DE NOMINA				
67.- TIPOS DE NOMINA				
68.- SALARIO DIARIO INTEGRADO				
69.- CONCEPTOS DEDUC. Y PERCEP.				
70.- ALTAS AL I.M.S.S.				
71.- BAJAS AL I.M.S.S.				
72.- MODIFICACIONES DE SALARIO				
74.- LIQUIDACIONES AL I.M.S.S.				
75.- LIQUIDACIONES AL S.A.R.				
76.- LIQUIDACIONES AL INFONAVIT				
77.- DICTAMENES DEL I.M.S.S.				
78.- TABULADOR DE SALARIOS				
79.- TARJETAS CHECADORAS				
80.- CALCULO DE I.S.P.T.				
81.- CREDITO AL SALARIO				
82.- SUBSIDIO ACREDITABLE				
83.- PROCESO ELABORACION NOMINA				
84.- PROCESO NOMINA TANDEM				
85.- TABLAS DE IMPUESTOS ACT.				
86.- PROCESO FISCAL				
87.- CONCILIACION MENSUAL CONT.				

AREA ADMINISTRACION DE NOMINA				
88.- DECLARACION ANUAL				
89.- ACTUALIZACION DE EXPEDIENTES				
90.- PROCESO DE FINQUITOS				
91.- POLITICA DE VACACIONES				
92.- CALENDARIZACION DE VAC.				
93.- PROYECTO DE P.T.U.				
94.- COMISION DE P.T.U.				
95.- CARATULA ULT. EJER. FISCAL				
96.- CONTRATOS BANCOS Y SEGU.				
97.- COMPROBANTES DE PAGO				
98.- INDICE DE ROTACION				
99.- CONTROL CORP. EROGACION				
100.- CONTROL CORP. AUS. PUNT.				
101.- CREDENCIALES				
102.- MANUAL DE FINQUITOS				
103.- MANUAL DE NOMINA TANDEM				
104.- MANUAL DE AFEC.FIS. NOMINA				
AREA CAPACITACION				
105.- DETEC. DE NECESIDADES CAP.				
106.- COM. MIX. CAP. Y ADIESTRAM.				
107.- PLAN Y PROG. DE CAPACITA				
108.- CONST. DE HAB. LABORALES				
109.- INVENTARIO DE CURSOS				
110.- CONTROL DE SALAS				
111.- BIBLIOTECA TECNICA				
112.- VIDEO DE INDUCCION				
113.- PROGRAMA DE INDUCCION				
114.- CATALOGO DE CURSOS				
115.- ESCUELAS DE DESARROLLO				
116.- CONTROL DE COSTOS				
117.- EVALUACION PRE Y POST.				
AREA RECLUTAMIENTO Y SELECCION				
118.- ORGANIGRAMAS				
119.- ANALISIS Y DESC. DE PUESTOS				
120.- PERFILES DE PUESTOS				
121.- BATERIAS PSICOMETRICAS				
122.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO				
123.- CONTROLES DE RECLUTAM.				
124.- PROMOCIONES Y TRANSFER.				
125.- EXAMENES MEDICOS				
126.- EXAMENES TECNICOS				
127.- INVESTIGACION LABORAL				
128.- REPORTE DE ENTREVISTAS				
129.- CONTRATACION				
130.- INDICADORES DE ROTACION				
131.- PLANTILLAS DE REEMPLAZO				



**GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS**  
**PROGRAMA CHECK LIST DE EVALUACION**  
**DEL AREA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

AREA FACTORES	BASE INICIAL	BASE NORMADA	BASE CONFIABLE	BASE MEJORA CONT.
1.- REPRESENTANTE LEGAL				
2.- REPRESENTANTE SINDICAL				
3.- REPRESENTANTE Y COM.PTU.				
4.- ACTA CONSTITUTIVA EMPRESA				
5.- CAMARA PATRONAL				
6.- REGISTRO FEDERAL CAUSANTES				
7.- INST. MEX. DEL SEGURO SOCIAL				
8.- SINDICATO TITULAR CONTRATO				
9.- TOTAL DE TRABAJADORES				
10.- TOTAL DE TRAB. POR SEXO				
11.- TOTAL DE TRAB. CONF. Y SIND.				
12.- TIPO DE ESTABLECIMIENTO				
13.- DOMICILIO FISCAL				
14.- CENTROS REGIONALES				
15.- CONTRATACION INDIVIDUAL				
16.- CONTRATACION COLECTIVA				
17.- ORGANIGRAMAS				
18.- REGLAMENTO INTERIOR				
19.- CUADRO GRAL. ANTIGUEDADES				
20.- COMISION ESCALAFONARIA				
21.- ABOGADOS INTERNOS Y EXTER				
22.- CONTROL CORP. DEMANDAS				
23.- CONTRATOS DE 28 DIAS				
24.- MANUAL DE SEGURIDAD IND.				
25.- RENUNCIAS Y RECISIONES				
26.- ENTREVISTAS DE SALIDA.				
<b>AREA SEGURIDAD E HIGIENE</b>				
27.- COMISION MIXTA SEG. HIG.				
28.- LIBRO DE ACTAS RECORRIDOS				
29.- PROGRAMA DE SEG. HIG.				
30.- PROG. INTEGRAL SEG. HIG.				
31.- RAMA INDUSTRIAL				
32.- CLASE Y GRADO DE RIESGO				
33.- DIMENSIONES CENTRO TRAB.				
34.- CONTROL CORP. DE R. T.				
35.- RECORRIDOS				
36.- BRIGADA VS. TEMBLORES				
37.- BRIGADA VS. INCENDIOS				
39.- BRIGADA DE EVACUACION				
40.- PROGRAMA DE SIMULACROS				
41.- SEÑALIZACION EMERGENCIA				

AREA SEGURIDAD E HIGIENE				
42.- SEÑALIZACION PELIGRO				
43.- SEÑALIZACION RESTRICCION				
44.- SEÑALIZACION TEMBLOR				
45.- SEÑALIZACION INCENDIO				
46.- RECARGA DE EXTINTORES				
47.- CAMPAÑAS COMUNICACION				
48.- CIRCULARES Y AVISOS				
49.- HIDRANTES				
50.- MEDICO S.T.P.S.				
51.- LIBRO MEDICO				
52.- EXA. DE ADMISION Y PERIODICOS				
53.- CONTROL DE CASILLEROS				
54.- PROGRAMA DESINFECCION				
55.- PROGRAMA FUMIGACION				
56.- PINTA DE SEGURIDAD				
57.- MANTTO. AIRE ACONDICIONADO				
58.- MANTTO. ILUMINACION				
59.- MAPA DE RIESGO				
60.- CAPACITACION EN SEG. E HIG.				
61.- NOM.-006 ESTIBA Y DESESTIBA				
62.- NOM.-009 TRAB. PELIGROSOS				
63.- NOM.-020 PRIMEROS AUXILIOS				
64.- NOM.-009 SUBSTANCIA TOXICAS				
65.- NOM.-004 MANTTO.MAQUINARIA				
66.- BOTIQUIN MEDICO.				
AREA ADMINISTRACION DE NOMINAS				
67.- TIPOS DE NOMINA				
68.- SALARIO DIARIO INTEGRADO				
69.- CONCEPTOS DEDUC. Y PERCEP.				
70.- ALTAS AL I.M.S.S.				
71.- BAJAS AL I.M.S.S.				
72.- MODIFICACIONES DE SALARIO				
74.- LIQUIDACIONES AL I.M.S.S.				
75.- LIQUIDACIONES AL S.A.R.				
76.- LIQUIDACIONES AL INFONAVIT				
77.- DICATAMENES DEL I.M.S.S.				
78.- TABULADOR DE SALARIOS				
79.- TARJETAS CHECADORAS				
80.- CALCULO DE I.S.P.T.				
81.- CREDITO AL SALARIO				
82.- SUBSIDIO ACREDITABLE				
83.- PROCESO ELABORACION NOMINA				
84.- PROCESO NOMINA TANDEM				
85.- TABLAS DE IMPUESTOS ACT.				
86.- PROCESO FISCAL				
87.- CONCILIACION MENSUAL CONT.				

AREA ADMINISTRACION DE NOMINA				
88.- DECLARACION ANUAL				
89.- ACTUALIZACION DE EXPEDIENTES				
90.- PROCESO DE FINIQUITOS				
91.- POLITICA DE VACACIONES				
92.- CALENDARIZACION DE VAC.				
93.- PROYECTO DE P.T.U.				
94.- COMISION DE P.T.U.				
95.- CARATULA ULT. EJER. FISCAL				
96.- CONTRATOS BANCOS Y SEGU.				
97.- COMPROBANTES DE PAGO				
98.- INDICE DE ROTACION				
99.- CONTROL CORP. EROGACION				
100.- CONTROL CORP. AUS. PUNT.				
101.- CREDENCIALES				
102.- MANUAL DE FINIQUITOS				
103.- MANUAL DE NOMINA TANDEM				
104.- MANUAL DE AFEC.FIS. NOMINA				
AREA CAPACITACION				
105.- DETEC. DE NECESIDADES CAP.				
106.- COM. MIX. CAP. Y ADIESTRAM.				
107.- PLAN Y PROG. DE CAPACITA				
108.- CONST. DE HAB. LABORALES				
109.- INVENTARIO DE CURSOS				
110.- CONTROL DE SALAS				
111.- BIBLIOTECA TECNICA				
112.- VIDEO DE INDUCCION				
113.- PROGRAMA DE INDUCCION				
114.- CATALOGO DE CURSOS				
115.- ESCUELAS DE DESARROLLO				
116.- CONTROL DE COSTOS				
117.- EVALUACION PRE Y POST.				
AREA RECLUTAMIENTO Y SELECCION				
118.- ORGANIGRAMAS				
119.- ANALISIS Y DESC. DE PUESTOS				
120.- PERFILES DE PUESTOS				
121.- BATERIAS PSICOMETRICAS				
122.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO				
123.- CONTROLES DE RECLUTAM.				
124.- PROMOCIONES Y TRANSFER.				
125.- EXAMENES MEDICOS				
126.- EXAMENES TECNICOS				
127.- INVESTIGACION LABORAL				
128.- REPORTE DE ENTREVISTAS				
129.- CONTRATACION				
130.- INDICADORES DE ROTACION				
131.- PLANTILLAS DE REEMPLAZO				

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



**GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS**  
**PROGRAMA CHECK LIST DE EVALUACION**  
**DEL AREA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

AREA FACTORES	BASE ANUAL	BASE INTERMED	BASE CONCORD	BASE MEJORA CONT
1.- REPRESENTANTE LEGAL				
2.- REPRESENTANTE SINDICAL				
3.- REPRESENTANTE Y COM.PTU.				
4.- ACTA CONSTITUTIVA EMPRESA				
5.- CAMARA PATRONAL				
6.- REGISTRO FEDERAL CAUSANTES				
7.- INST. MEX. DEL SEGURO SOCIAL				
8.- SINDICATO TITULAR CONTRATO				
9.- TOTAL DE TRABAJADORES				
10.- TOTAL DE TRAB. POR SEXO				
11.- TOTAL DE TRAB. CONF. Y SIND.				
12.- TIPO DE ESTABLECIMIENTO				
13.- DOMICILIO FISCAL				
14.- CENTROS REGIONALES				
15.- CONTRATACION INDIVIDUAL				
16.- CONTRATACION COLECTIVA				
17.- ORGANIGRAMAS				
18.- REGLAMENTO INTERIOR				
19.- CUADRO GRAL ANTIGUEDADES				
20.- COMISION ESCALAFONARIA				
21.- ABOGADOS INTERNOS Y EXTER				
22.- CONTROL CORP. DEMANDAS				
23.- CONTRATOS DE 28 DIAS				
24.- MANUAL DE SEGURIDAD IND.				
25.- RENUNCIAS Y RECISIONES				
26.- ENTREVISTAS DE SALIDA.				
<b>AREA SEGURIDAD E HIGIENE</b>				
27.- COMISION MIXTA SEG. HIG.				
28.- LIBRO DE ACTAS RECORRIDOS				
29.- PROGRAMA DE SEG. HIG.				
30.- PROG. INTEGRAL SEG. HIG.				
31.- RAMA INDUSTRIAL				
32.- CLASE Y GRADO DE RIESGO				
33.- DIMENSIONES CENTRO TRAB.				
34.- CONTROL CORP. DE R. T.				
35.- RECORRIDOS				
36.- BRIGADA VS. TEMBLORES				
37.- BRIGADA VS. INCENDIOS				
39.- BRIGADA DE EVACUACION				
40.- PROGRAMA DE SIMULACROS				
41.- SEÑALIZACION EMERGENCIA				



42.- SEÑALIZACION PELIGRO				
43.- SEÑALIZACION RESTRICCIÓN				
44.- SEÑALIZACION TEMBLOR				
45.- SEÑALIZACION INCENDIO				
46.- RECARGA DE EXTINTORES				
47.- CAMPAÑAS COMUNICACION				
48.- CIRCULARES Y AVISOS				
49.- HIDRANTES				
50.- MEDICO S.T.P.S.				
51.- LIBRO MEDICO				
52.- EXA. DE ADMISION Y PERIODICOS				
53.- CONTROL DE CASILLEROS				
54.- PROGRAMA DESINFECCION				
55.- PROGRAMA FUMIGACION				
56.- PINTA DE SEGURIDAD				
57.- MANTTO. AIRE ACONDICIONADO				
58.- MANTTO. ILUMINACION				
59.- MAPA DE RIESGO				
60.- CAPACITACION EN SEG. E HIG.				
61.- NOM.-006 ESTIBA Y DESESTIBA				
62.- NOM.-009 TRAB. PELIGROSOS				
63.- NOM.-020 PRIMEROS AUXILIOS				
64.- NOM.-009 SUBSTANCIA TOXICAS				
65.- NOM.-004 MANTTO.MAQUINARIA				
66.- BOTIQUIN MEDICO.				
67.- TIPOS DE NOMINA				
68.- SALARIO DIARIO INTEGRADO				
69.- CONCEPTOS DEDUC. Y PERCEP.				
70.- ALTAS AL I.M.S.S.				
71.- BAJAS AL I.M.S.S.				
72.- MODIFICACIONES DE SALARIO				
74.- LIQUIDACIONES AL I.M.S.S.				
75.- LIQUIDACIONES AL S.A.R.				
76.- LIQUIDACIONES AL INFONAVIT				
77.- DICATAMENES DEL I.M.S.S.				
78.- TABULADOR DE SALARIOS				
79.- TARJETAS CHECADORAS				
80.- CALCULO DE I.S.P.T.				
81.- CREDITO AL SALARIO				
82.- SUBSIDIO ACREDITABLE				
83.- PROCESO ELABORACION NOMINA				
84.- PROCESO NOMINA TANDEM				
85.- TABLAS DE IMPUESTOS ACT.				
86.- PROCESO FISCAL				
87.- CONCILIACION MENSUAL CONT.				

AREA ADMINISTRACION DE SERVICIOS				
88.- DECLARACION ANUAL				
89.- ACTUALIZACION DE EXPEDIENTES				
90.- PROCESO DE FINIQUITOS				
91.- POLITICA DE VACACIONES				
92.- CALENDARIZACION DE VAC.				
93.- PROYECTO DE P.T.U.				
94.- COMISION DE P.T.U.				
95.- CARATULA ULT. EJER. FISCAL				
96.- CONTRATOS BANCOS Y SEGU.				
97.- COMPROBANTES DE PAGO				
98.- INDICE DE ROTACION				
99.- CONTROL CORP. EROGACION				
100.- CONTROL CORP. AUS. PUNT.				
101.- CREDENCIALES				
102.- MANUAL DE FINIQUITOS				
103.- MANUAL DE NOMINA TANDEM				
104.- MANUAL DE AFEC.FIS. NOMINA				
AREA CAPACITACION				
105.- DETEC. DE NECESIDADES CAP.				
106.- COM. MIX. CAP. Y ADIESTRAM.				
107.- PLAN Y PROG. DE CAPACITA				
108.- CONST. DE HAB. LABORALES				
109.- INVENTARIO DE CURSOS				
110.- CONTROL DE SALAS				
111.- BIBLIOTECA TECNICA				
112.- VIDEO DE INDUCCION				
113.- PROGRAMA DE INDUCCION				
114.- CATALOGO DE CURSOS				
115.- ESCUELAS DE DESARROLLO				
116.- CONTROL DE COSTOS				
117.- EVALUACION PRE Y POST.				
AREA RECLUTAMIENTO Y SELECCION				
118.- ORGANIGRAMAS				
119.- ANALISIS Y DESC. DE PUESTOS				
120.- PERFILES DE PUESTOS				
121.- BATERIAS PSICOMETRICAS				
122.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO				
123.- CONTROLES DE RECLUTAM.				
124.- PROMOCIONES Y TRANSFER.				
125.- EXAMENES MEDICOS				
126.- EXAMENES TECNICOS				
127.- INVESTIGACION LABORAL				
128.- REPORTE DE ENTREVISTAS				
129.- CONTRATACION				
130.- INDICADORES DE ROTACION				
131.- PLANTILLAS DE REEMPLAZO				



**GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS**  
**PROGRAMA CHECK LIST DE EVALUACION**  
**DEL AREA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

FACTORES	FASE INICIAL	FASE INTERMEDIA	FASE CONCLUIDA	FASE MEJORA CONT.
1.- REPRESENTANTE LEGAL				
2.- REPRESENTANTE SINDICAL				
3.- REPRESENTANTE Y COM.PTU.				
4.- ACTA CONSTITUTIVA EMPRESA				
5.- CAMARA PATRONAL				
6.- REGISTRO FEDERAL CAUSANTES				
7.- INST. MEX. DEL SEGURO SOCIAL				
8.- SINDICATO TITULAR CONTRATO				
9.- TOTAL DE TRABAJADORES				
10.- TOTAL DE TRAB. POR SEXO				
11.- TOTAL DE TRAB. CONF. Y SIND.				
12.- TIPO DE ESTABLECIMIENTO				
13.- DOMICILIO FISCAL				
14.- CENTROS REGIONALES				
15.- CONTRATACION INDIVIDUAL				
16.- CONTRATACION COLECTIVA				
17.- ORGANIGRAMAS				
18.- REGLAMENTO INTERIOR				
19.- CUADRO GRAL ANTIGUIDADES				
20.- COMISION ESCALAFONARIA				
21.- ABOGADOS INTERNOS Y EXTER				
22.- CONTROL CORP. DEMANDAS				
23.- CONTRATOS DE 28 DIAS				
24.- MANUAL DE SEGURIDAD IND.				
25.- RENUNCIAS Y RECISIONES				
26.- ENTREVISTAS DE SALIDA				
<b>AREA SEGURIDAD E HIGIENE</b>				
27.- COMISION MIXTA SEG. HIG.				
28.- LIBRO DE ACTAS RECORRIDOS				
29.- PROGRAMA DE SEG. HIG.				
30.- PROG. INTEGRAL SEG. HIG.				
31.- RAMA INDUSTRIAL				
32.- CLASE Y GRADO DE RIESGO				
33.- DIMENSIONES CENTRO TRAB.				
34.- CONTROL CORP. DE R. T.				
35.- RECORRIDOS				
36.- BRIGADA VS. TEMBLORES				
37.- BRIGADA VS. INCENDIOS				
39.- BRIGADA DE EVACUACION				
40.- PROGRAMA DE SIMULACROS				
41.- SEÑALIZACION EMERGENCIA				

AREA SEGURIDAD E HIGIENE				
42.- SEÑALIZACION PELIGRO				
43.- SEÑALIZACION RESTRICION				
44.- SEÑALIZACION TEMBLOR				
45.- SEÑALIZACION INCENDIO				
46.- RECARGA DE EXTINTORES				
47.- CAMPAÑAS COMUNICACION				
48.- CIRCULARES Y AVISOS				
49.- HIDRANTES				
50.- MEDICO S.T.P.S.				
51.- LIBRO MEDICO				
52.- EXA. DE ADMISION Y PERIODICOS				
53.- CONTROL DE CASILLEROS				
54.- PROGRAMA DESINFECCION				
55.- PROGRAMA FUMIGACION				
56.- PINTA DE SEGURIDAD				
57.- MANTTO. AIRE ACONDICIONADO				
58.- MANTTO. ILUMINACION				
59.- MAPA DE RIESGO				
60.- CAPACITACION EN SEG. E HIG.				
61.- NOM.-006 ESTIBA Y DESESTIBA				
62.- NOM.-009 TRAB. PELIGROSOS				
63.- NOM.-020 PRIMEROS AUXILIOS				
64.- NOM.-009 SUBSTANCIA TOXICAS				
65.- NOM.-004 MANTTO.MAQUINARIA				
66.- BOTIQUIN MEDICO.				
AREA ADMINISTRACION DE NOMINA				
67.- TIPOS DE NOMINA				
68.- SALARIO DIARIO INTEGRADO				
69.- CONCEPTOS DEDUC. Y PERCEP.				
70.- ALTAS AL I.M.S.S.				
71.- BAJAS AL I.M.S.S.				
72.- MODIFICACIONES DE SALARIO				
74.- LIQUIDACIONES AL I.M.S.S.				
75.- LIQUIDACIONES AL S.A.R.				
76.- LIQUIDACIONES AL INFONAVIT				
77.- DICATAMENES LEL I.M.S.S.				
78.- TABULADOR DE SALARIOS				
79.- TARJETAS CHECADORAS				
80.- CALCULO DE I.S.P.T.				
81.- CREDITO AL SALARIO				
82.- SUBSIDIO ACREDITABLE				
83.- PROCESO ELABORACION NOMINA				
84.- PROCESO NOMINA TANDEM				
85.- TABLAS DE IMPUESTOS ACT.				
86.- PROCESO FISCAL				
87.- CONCILIACION MENSUAL CONT.				

AREA ADMINISTRACION DE NOMINA				
88.- DECLARACION ANUAL				
89.- ACTUALIZACION DE EXPEDIENTES				
90.- PROCESO DE FINQUITOS				
91.- POLITICA DE VACACIONES				
92.- CALENDARIZACION DE VAC.				
93.- PROYECTO DE P.T.U.				
94.- COMISION DE P.T.U.				
95.- CARATULA ULT. EJER. FISCAL				
96.- CONTRATOS BANCOS Y SEGU.				
97.- COMPROBANTES DE PAGO				
98.- INDICE DE ROTACION				
99.- CONTROL CORP. EROGACION				
100.- CONTROL CORP. AUS. PUNT.				
101.- CREDENCIALES				
102.- MANUAL DE FINQUITOS				
103.- MANUAL DE NOMINA TANDEM				
104.- MANUAL DE AFEC.FIS. NOMINA				
AREA CAPACITACION				
105.- DETEC. DE NECESIDADES CAP.				
106.- COM. MIX. CAP. Y ADIESTRAM.				
107.- PLAN Y PROG. DE CAPACITA				
108.- CONST. DE HAB. LABORALES				
109.- INVENTARIO DE CURSOS				
110.- CONTROL DE SALAS				
111.- BIBLIOTECA TECNICA				
112.- VIDEO DE INDUCCION				
113.- PROGRAMA DE INDUCCION				
114.- CATALOGO DE CURSOS				
115.- ESCUELAS DE DESARROLLO				
116.- CONTROL DE COSTOS				
117.- EVALUACION PRE Y POST.				
AREA RECLUTAMIENTO Y SELECCION				
118.- ORGANIGRAMAS				
119.- ANALISIS Y DESC. DE PUESTOS				
120.- PERFILES DE PUESTOS				
121.- BATERIAS PSICOMETRICAS				
122.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO				
123.- CONTROLES DE RECLUTAM.				
124.- PROMOCIONES Y TRANSFER.				
125.- EXAMENES MEDICOS				
126.- EXAMENES TECNICOS				
127.- INVESTIGACION LABORAL				
128.- REPORTE DE ENTREVISTAS				
129.- CONTRATACION				
130.- INDICADORES DE ROTACION				
131.- PLANTILLAS DE REEMPLAZO				



#### **4.11 ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES DE TRABAJO .**

*Evidentemente, una vez que se aplicó el procedimiento "check list" a efecto de diagnosticar el estado de las diferentes áreas del sistema de recursos humanos en las diferentes unidades de negocio, este aportó una gran cantidad de información que serviría de base mas adelante para determinar las estrategias de trabajo de la gerencia corporativa de recursos humanos.*

*Debido a el alto volumen de información obtenida, dicha gerencia se vió en la necesidad de generar una matriz de trabajo para ordenar tal información y en obvio tener un panorama mas amplio de los problemas. A la matriz se le denomino "Matriz de análisis y detección de áreas críticas". Dicha matriz se pensó en función del logro de dos objetivos básicos:*

- 1.- Determinar las áreas criticas por áreas de trabajo.*
- 2.- Determinar las responsabilidades corporativas y operativas en la resolución de las áreas críticas.*



MATRIZ DE ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES				
ÁREA	SUCURSAL	FACTOR CRÍTICO	RESPONSABILIDAD	
			CORPORATIVA	OPERATIVA
RELACIONES LABORALES	OFICINAS CENTRALES	CONTRATO INDIVIDUAL	X	
		CONTRATO COLECTIVO		X
		ORGANIGRAMAS		X
		REGLAMENTO INTERIOR		X
		COMISIÓN ESCALAFONARIA		X
		CONTROL CORP. DEMANDAS	X	
		CONTRATOS DE 28 DÍAS	X	
		MANUAL DE SEGURIDAD IND.	X	
		RENUNCIAS Y RESCISIONES		X
		ENTREVISTAS DE SALIDA		X
SEGURIDAD E HIGIENE	OFICINAS CENTRALES	COMISIÓN MIXTA DE S.H.		X
		LIBRO DE ACT. DE RECORRIDO		X
		PROGRAMA DE S.H. STPS.		X
		PROGRAMA INTEGRAL DE S.H.	X	
		CONTROL CORP. RIESGO TRAB.	X	
		RECORRIDOS DE S.H.		X
		BRIGADA VS. TEMBLORES		X
		BRIGADA DE EVACUACIÓN		X
		BRIGADA DE SIMULACROS		X
		SEÑALIZACIÓN DE EMERGENCIA		X
		SEÑALIZACIÓN DE PELIGRO		X
		SEÑALIZACIÓN DE RESTRICCIÓN		X
		CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	X	
		CIRCULARES Y AVISOS		X
		HIDRANTES		X
		MEDICO STPS.	X	
		LIBRO MEDICO		
		EXÁMENES DE ADMISIÓN Y P.		X
CONTROL DE CASILLEROS		X		
MAPA DE RIESGO		X		
CAPACITACIÓN EN SEG. E HIG.		X		
NORMAS OFICIALES MEX.		X		
		BCTIQUÍN		X
ADMÓN. DE NOMINA	OFICINAS CENTRALES	PROBLEMA GENERAL DE NOMINA	X	
		CONTROL CORP. EROGACIONES	X	
		CONTROL CORP. AUSENT. Y PUNT.	X	
		MANUAL CORP. DE FINIQUITOS	X	
		MANUAL CORP. NOMINA TANDEM	X	
		MANUAL DE CORP. AFEC. FISCAL	X	

CAPACITACIÓN				
CAPACITACIÓN	OFICINAS	D. N. C.	X	
	CENTRALES	COMISIÓN MIXTA DE CAP.	X	
		PLAN Y PROG. DE CAPACITACIÓN	X	
		CONSTANCIAS HAB.LABORALES	X	
		INVENTARIO DE CURSOS	X	
		CONTROL DE SALAS	X	
		ESCUELA DE DESARROLLO	X	
		CONTROL DE COSTOS	X	
		EVALUACIONES PRE Y POST.	X	
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN				
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	OFICINAS	ORGANIGRAMAS	X	
	CENTRALES	ANÁLISIS DE PUESTOS	X	
		PERFILES DE PUESTOS	X	
		BATERÍAS PSICOMETRICAS	X	
		FUENTES DE RECLUTAMIENTO		X
		EXÁMENES MÉDICOS		X
		EXÁMENES TÉCNICOS		X
		PLANTILLAS DE REEMPLAZO		X
COMUNICACIÓN				
COMUNICACIÓN	OFICINAS	TABLEROS DE COMUNICACIÓN	X	
	CENTRALES	REVISTA INTERNA	X	
		MAIL DE SISTEMAS	X	
		FOLLETERIA	X	
OBSERVACIONES				
LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS Y OPERATIVAS ESTA EN FUNCIÓN DE				
LOS SIGUIENTES ASPECTOS:				
1.- LAS RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS TIENEN QUE VER MAS CON LA INSTALACIÓN DE				
LINEAMIENTOS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, FLUJOGRAMAS DE PROCESO, ESTRATEGIAS DE				
TRABAJO, QUE PERMITAN AL PERSONAL OPERATIVO LLEVAR A CABO SU PROCESO DE TRABAJO				
DE FORMA SENCILLA E IDÉNTICA EN CUALQUIER UNIDAD DE NEGOCIO A FIN DE DETECTAR CUAL-				
QUIER PROBLEMA AL INTERNO DE LOS PROCESOS Y TOMAR ACCIONES .				
2.- LAS RESPONSABILIDADES OPERATIVAS TIENEN QUE VER MAS CON LOS PROBLEMAS DE RUTI-				
NA QUE EMANE DE LOS PROCESOS DE TRABAJO, ES DECIR , NO TIENEN QUE VER CON LA PLANEA-				
CION ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, SINO CON LA OPERACIÓN DE TAL				
SISTEMA				

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES				
ÁREA	SUCURSAL	FACTOR CRÍTICO	RESPONSABILIDAD	
			CORPORATIVA	OPERATIVA
RELACIONES LABORALES	SURESTE	CONTRATO INDIVIDUAL	X	
		CONTRATO COLECTIVO		X
		ORGANIGRAMAS		X
		REGLAMENTO INTERIOR		X
		COMISIÓN ESCALAFONARIA		X
		CONTROL CORP.DEMANDAS	X	
		CONTRATOS DE 28 DÍAS	X	
		MANUAL DE SEGURIDAD IND.	X	
		RENUNCIAS Y RESCISIONES		X
		ENTREVISTAS DE SALIDA		X
SEGURIDAD E HIGIENE	SURESTE	COMISIÓN MIXTA DE S.H.		X
		LIBRO DE ACT. DE RECORRIDO		X
		PROGRAMA DE S.H. STPS.		X
		PROGRAMA INTEGRAL DE S.H.	X	
		CONTROL CORP.RIESGO TRAB.	X	
		RECORRIDOS DE S.H.		X
		BRIGADA VS. TEMBLORES		X
		BRIGADA DE INCENDIOS		X
		BRIGADA DE EVACUACIÓN		X
		SEÑALIZACIÓN DE EMERGENCIA		X
		SEÑALIZACIÓN DE PELIGRO		X
		SEÑALIZACIÓN DE TEMBLOR		X
		SEÑALIZACIÓN DE INCENDIOS		X
		CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN	X	
		CIRCULARES Y AVISOS		X
		HIDRANTES		X
		MEDICO STPS.	X	
		LIBRO MEDICO		
		EXÁMENES DE ADMISIÓN Y P.		X
		CONTROL DE CASILLEROS		X
		PROGRAMA DE DESINFECCIÓN		X
PINTE DE SEGURIDAD		X		
MANTENIMIENTO AIRE		X		
MANTENIMIENTO ILUMINACIÓN		X		
MAPA DE RIESGO		X		
CAPACITACIÓN EN SEG. E HIG.		X		
NORMAS OFICIALES MEX.		X		
		BOTIQUÍN		X
ADMÓN.	SURESTE	PROBLEMA GENERAL DE NOMINA	X	

DE NOMINA		CONTROL CORP. EROGACIONES	X	
		CONTROL CORP. AUSENT. Y PUNT.	X	
		MANUAL CORP. DE FINIQUITOS	X	
		MANUAL CORP. NOMINA TANDEM	X	
		MANUAL DE CORP. AFEC. FISCAL	X	
<b>CAPACITACIÓN</b>				
CAPACITACIÓN	SURESTE	D. N. C.	X	
		COMISIÓN MIXTA DE CAP.	X	
		PLAN Y PROG. DE CAPACITACIÓN	X	
		CONSTANCIAS HAB. LABORALES	X	
		INVENTARIO DE CURSOS	X	
		CONTROL DE SALAS	X	
		ESCUELA DE DESARROLLO	X	
		CONTROL DE COSTOS	X	
		EVALUACIONES PRE Y POST.	X	
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>				
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	SURESTE	ORGANIGRAMAS	X	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	X	
		PERFILES DE PUESTOS	X	
		BATERÍAS PSICOMETRICAS	X	
		FUENTES DE RECLUTAMIENTO		X
		EXÁMENES MÉDICOS		X
		EXÁMENES TÉCNICOS		X
		PLANTILLAS DE REEMPLAZO		X
<b>COMUNICACIÓN</b>				
COMUNICACIÓN	SURESTE	TABLEROS DE COMUNICACIÓN	X	
		REVISTA INTERNA	X	
		MAIL DE SISTEMAS	X	
		FOLLETERIA	X	
<b>OBSERVACIONES</b>				
LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS Y OPERATIVAS ESTA EN FUNCIÓN DE				
LOS SIGUIENTES ASPECTOS:				
1.- LAS RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS TIENEN QUE VER MAS CON LA INSTALACIÓN DE				
LINEAMIENTOS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, FLUJOGRAMAS DE PROCESO, ESTRATEGIAS DE				
TRABAJO, QUE PERMITAN AL PERSONAL OPERATIVO LLEVAR A CABO SU PROCESO DE TRABAJO				
DE FORMA SENCILLA E IDÉNTICA EN CUALQUIER UNIDAD DE NEGOCIO A FIN DE DETECTAR CUAL-				
QUIER PROBLEMA AL INTERNO DE LOS PROCESOS Y TOMAR ACCIONES .				
2.- LAS RESPONSABILIDADES OPERATIVAS TIENEN QUE VER MAS CON LOS PROBLEMAS DE RUTI-				
NA QUE EMANÉ DE LOS PROCESOS DE TRABAJO, ES DECIR , NO TIENEN QUE VER CON LA PLANEA-				
CIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, SINO CON LA OPERACIÓN DE TAL				
SISTEMA				

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES				
ÁREA	SUCURSAL	FACTOR CRÍTICO	RESPONSABILIDAD	
			CORPORATIVA	OPERATIVA
RELACIONES LABORALES	MONTERREY	CONTRATO INDIVIDUAL	X	
		ORGANIGRAMAS		X
		REGLAMENTO INTERIOR		X
		COMISIÓN ESCALAFONARIA		X
		CONTROL CORP. DEMANDAS	X	
		CONTRATOS DE 28 DÍAS	X	
		MANUAL DE SEGURIDAD IND.	X	
		RENUNCIAS Y RESCISIONES		X
		ENTREVISTAS DE SALIDA		X
SEGURIDAD E HIGIENE	MONTERREY	PROGRAMA DE S.H. STPS.		X
		PROGRAMA INTEGRAL DE S.H.	X	
		CONTROL CORP. RIESGO TRAB.	X	
		RECORRIDOS DE S.H.		X
		BRIGADA VS. TEMBLORES		X
		BRIGADA DE INCENDIOS		X
		BRIGADA DE EVACUACIÓN		X
		PROGRAMA DE SIMULACROS		X
		SEÑALIZACIÓN DE TEMBLOR		X
		SEÑALIZACIÓN DE INCENDIO		X
		MEDICO STPS.	X	
		LIBRO MEDICO		
		EXÁMENES DE ADMISIÓN Y P.		X
		CONTROL DE CASILLEROS		X
		MAPA DE RIESGO		X
		CAPACITACIÓN EN SEG. E HIG.		X
NORMAS OFICIALES MEX.		X		
		BOTIQUÍN		X
ADMÓN. DE NOMINA	MONTERREY	PROBLEMA GENERAL DE NOMINA	X	
		CONTROL CORP. EROGACIONES	X	
		CONTROL CORP. AUSENT. Y PUNT.	X	
		MANUAL CORP. DE FINIQUITOS	X	
		MANUAL CORP. NOMINA TANDEM	X	
		MANUAL DE CORP. AFEC. FISCAL	X	
CAPACITACIÓN	MONTERREY	D. N. C.	X	
		COMISIÓN MIXTA DE CAP.	X	
		PLAN Y PROG. DE CAPACITACIÓN	X	
		CONSTANCIAS HAB. LABORALES	X	
		INVENTARIO DE CURSOS	X	

		CONTROL DE SALAS	X	
		ESCUELA DE DESARROLLO	X	
		CONTROL DE COSTOS	X	
		EVALUACIONES PRE Y POST.	X	
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	<b>MONTERREY</b>	<b>ORGANIGRAMAS</b>	X	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	X	
		PERFILES DE PUESTOS	X	
		BATERÍAS PSICOMETRICAS	X	
		FUENTES DE RECLUTAMIENTO		X
		EXÁMENES MÉDICOS		X
		EXÁMENES TÉCNICOS		X
		PLANTILLAS DE REEMPLAZO		X
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>MONTERREY</b>	<b>TABLEROS DE COMUNICACIÓN</b>	X	
		REVISTA INTERNA	X	
		MAIL DE SISTEMAS	X	
		FOLLETERIA	X	
<b>OBSERVACIONES</b>				
LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS Y OPERATIVAS ESTA EN FUNCIÓN DE				
LOS SIGUIENTES ASPECTOS:				
1.- LAS RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS TIENEN QUE VER MAS CON LA INSTALACIÓN DE				
LINEAMIENTOS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, FLUJOGRAMAS DE PROCESO, ESTRATEGIAS DE				
TRABAJO, QUE PERMITAN AL PERSONAL OPERATIVO LLEVAR A CABO SU PROCESO DE TRABAJO				
DE FORMA SENCILLA E IDÉNTICA EN CUALQUIER UNIDAD DE NEGOCIO A FIN DE DETECTAR CUAL-				
QUIER PROBLEMA AL INTERNO DE LOS PROCESOS Y TOMAR ACCIONES .				
2.- LAS RESPONSABILIDADES OPERATIVAS TIENEN QUE VER MAS CON LOS PROBLEMAS DE RUTI-				
NA QUE EMANÉ DE LOS PROCESOS DE TRABAJO, ES DECIR , NO TIENEN QUE VER CON LA PLANEA-				
CION ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, SINO CON LA OPERACIÓN DE TAL				
SISTEMA				

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES				
ÁREA	SUCURSAL	FACTOR CRÍTICO	RESPONSABILIDAD	
			CORPORATIVA	OPERATIVA
RELACIONES LABORALES	LEON	ORGANIGRAMAS		X
		COMISIÓN ESCALAFONARIA		X
		CONTROL CORP.DEMANDAS	X	
		CONTRATOS DE 28 DÍAS	X	
		MANUAL DE SEGURIDAD IND.	X	
		RENUNCIAS Y RESCISIONES		X
		ENTREVISTAS DE SALIDA		X
SEGURIDAD E HIGIENE	LEON	PROGRAMA DE S.H. STPS.		X
		PROGRAMA INTEGRAL DE S.H.	X	
		CONTROL CORP.RIESGO TRAB.	X	
		BRIGADA VS. TEMBLORES		X
		BRIGADA DE EVACUACIÓN		X
		BRIGADA DE SIMULACROS		X
		SEÑALIZACIÓN DE EMERGENCIA		X
		SEÑALIZACIÓN DE TEMBLOR		X
		HIDRANTES		X
		MEDICO STPS.	X	
		LIBRO MEDICO		
		EXÁMENES DE ADMISIÓN Y P.		X
		CONTROL DE CASILLEROS		X
		MAPA DE RIESGO		X
		CAPACITACIÓN EN SEG. E HIG.		X
		NORMAS OFICIALES MEX.		X
BOTIQUÍN		X		
ADMÓN. DE NOMINA	LEON	PROBLEMA GENERAL DE NOMINA	X	
		CONTROL CORP. EROGACIONES	X	
		CONTROL CORP.AUSENT. Y PUNT.	X	
		MANUAL CORP. DE FINIQUITOS	X	
		MANUAL CORP.NOMINA TANDEM	X	
		MANUAL DE CORP. AFEC. FISCAL	X	
CAPACITACIÓN	LEON	D. N. C.	X	
		COMISIÓN MIXTA DE CAP.	X	
		PLAN Y PROG. DE CAPACITACIÓN	X	
		CONSTANCIAS HAB.LABORALES	X	
		INVENTARIO DE CURSOS	X	
		CONTROL DE SALAS	X	
		ESCUELA DE DESARROLLO	X	
CONTROL DE COSTOS	X			

		EVALUACIONES PRE Y POST.	X	
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	<b>LEON</b>	<b>ORGANIGRAMAS</b>	X	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	X	
		PERFILES DE PUESTOS	X	
		BATERÍAS PSICOMETRICAS	X	
		FUENTES DE RECLUTAMIENTO		X
		EXÁMENES MÉDICOS		X
		EXÁMENES TÉCNICOS		X
		PLANTILLAS DE REEMPLAZO		X
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>LEON</b>	<b>TABLEROS DE COMUNICACIÓN</b>	X	
		REVISTA INTERNA	X	
		MAIL DE SISTEMAS	X	
		FOLLETERIA	X	
<b>OBSERVACIONES</b>				
LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS Y OPERATIVAS ESTA EN FUNCIÓN DE				
LOS SIGUIENTES ASPECTOS:				
1.- LAS RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS TIENEN QUE VER MAS CON LA INSTALACIÓN DE				
LINEAMIENTOS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, FLUJOGRAMAS DE PROCESO, ESTRATEGIAS DE				
TRABAJO, QUE PERMITAN AL PERSONAL OPERATIVO LLEVAR A CABO SU PROCESO DE TRABAJO				
DE FORMA SENCILLA E IDÉNTICA EN CUALQUIER UNIDAD DE NEGOCIO A FIN DE DETECTAR CUAL-				
QUIER PROBLEMA AL INTERNO DE LOS PROCESOS Y TOMAR ACCIONES .				
2.- LAS RESPONSABILIDADES OPERATIVAS TIENEN QUE VER MAS CON LOS PROBLEMAS DE RUTI-				
NA QUE EMANÉ DE LOS PROCESOS DE TRABAJO, ES DECIR , NO TIENEN QUE VER CON LA PLANEA-				
CIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, SINO CON LA OPERACIÓN DE TAL				
SISTEMA				



MATRIZ DE ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES				
ÁREA	SUCURSAL	FACTOR CRÍTICO	RESPONSABILIDAD	
			CORPORATIVA	OPERATIVA
RELACIONES LABORALES	GUADALA- JARA	CONTRATO INDIVIDUAL	X	
		ORGANIGRAMAS		X
		COMISIÓN ESCALAFONARIA		X
		CONTROL CORP. DEMANDAS	X	
		MANUAL DE SEGURIDAD IND.	X	
SEGURIDAD E HIGIENE	GUADALA- JARA	PROGRAMA DE S.H. STPS.		X
		PROGRAMA INTEGRAL DE S.H.	X	
		CONTROL CORP. RIESGO TRAB.	X	
		BRIGADA VS. TEMBLORES		X
		BRIGADA DE EVACUACIÓN		X
		BRIGADA DE SIMULACROS		X
		SEÑALIZACIÓN DE EMERGENCIA		X
		SEÑALIZACIÓN DE TEMBLORES		X
		HIDRANTES		X
		MEDICO STPS.	X	
		EXÁMENES DE ADMISIÓN Y P.		X
		MAPA DE RIESGO		X
		NORMAS OFICIALES MEX.		X
BOTIQUÍN		X		
ADMÓN. DE NOMINA	GUADALA- JARA	PROBLEMA GENERAL DE NOMINA	X	
		CONTROL CORP. EROGACIONES	X	
		CONTROL CORP. AUSENT. Y PUNT.	X	
		MANUAL CORP. DE FINIQUITOS	X	
		MANUAL CORP. NOMINA TANDEM	X	
		MANUAL DE CORP. AFEC. FISCAL	X	
CAPACITACIÓN	GUADALA- JARA	D. N. C.	X	
		COMISIÓN MIXTA DE CAP.	X	
		PLAN Y PROG. DE CAPACITACIÓN	X	
		CONSTANCIAS HAB. LABORALES	X	
		INVENTARIO DE CURSOS	X	
		CONTROL DE SALAS	X	
		ESCUELA DE DESARROLLO	X	
		CONTROL DE COSTOS	X	
		EVALUACIONES PRE Y POST.	X	
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	GUADALA- JARA	ORGANIGRAMAS	X	
		ANÁLISIS DE PUESTOS	X	
		PERFILES DE PUESTOS	X	

		BATERÍAS PSICOMETRICAS	X	
		FUENTES DE RECLUTAMIENTO		X
		EXÁMENES MÉDICOS		X
		EXÁMENES TÉCNICOS		X
		PLANTILLAS DE REEMPLAZO		X
<b>COMUNICACIÓN</b>				
COMUNICACIÓN	GUADALA.	TABLEROS DE COMUNICACIÓN	X	
		REVISTA INTERNA	X	
		MAIL DE SISTEMAS	X	
		FOLLETERIA	X	
<b>OBSERVACIONES</b>				
LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS Y OPERATIVAS ESTA EN FUNCIÓN DE				
LOS SIGUIENTES ASPECTOS:				
1.- LAS RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS TIENEN QUE VER MAS CON LA INSTALACIÓN DE				
LINEAMIENTOS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, FLUJOGRAMAS DE PROCESO, ESTRATEGIAS DE				
TRABAJO, QUE PERMITAN AL PERSONAL OPERATIVO LLEVAR A CABO SU PROCESO DE TRABAJO				
DE FORMA SENCILLA E IDÉNTICA EN CUALQUIER UNIDAD DE NEGOCIO A FIN DE DETECTAR CUAL-				
QUIER PROBLEMA AL INTERNO DE LOS PROCESOS Y TOMAR ACCIONES .				
2.- LAS RESPONSABILIDADES OPERATIVAS TIENEN QUE VER MAS CON LOS PROBLEMAS DE RUTI-				
NA QUE EMANÉ DE LOS PROCESOS DE TRABAJO, ES DECIR , NO TIENEN QUE VER CON LA PLANEA-				
CION ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, SINO CON LA OPERACIÓN DE TAL				
SISTEMA				

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES				
ÁREA	SUCURSAL	FACTOR CRÍTICO	RESPONSABILIDAD	
			CORPORATIVA	OPERATIVA
RELACIONES LABORALES	DISTRITO	CONTRATO INDIVIDUAL	X	
	FEDERAL	ORGANIGRAMAS		X
		COMISIÓN ESCALAFONARIA		X
		CONTROL CORP.DEMANDAS	X	
		CONTRATOS DE 28 DÍAS	X	
		MANUAL DE SEGURIDAD IND.	X	
SEGURIDAD E HIGIENE	DISTRITO	PROGRAMA DE S.H. STPS.		X
	FEDERAL	PROGRAMA INTEGRAL DE S.H.	X	
		CONTROL CORP.RIESGO TRAB.	X	
		BRIGADA VS. TEMBLORES		X
		SEÑALIZACIÓN DE TEMBLORES		X
		MEDICO STPS.	X	
		LIBRO MEDICO		X
		EXÁMENES DE ADMISIÓN Y P.		X
		CONTROL DE CASILLEROS		X
		MAPA DE RIESGO		X
		CAPACITACIÓN EN SEG. E HIG.		X
NORMAS OFICIALES MEX.		X		
		BOTIQUÍN		X
ADMÓN. DE NOMINA	DISTRITO	PROBLEMA GENERAL DE NOMINA	X	
	FEDERAL	CONTROL CORP. EROGACIONES	X	
		CONTROL CORP.AUSENT. Y PUNT.	X	
		MANUAL CORP. DE FINIQUITOS	X	
		MANUAL CORP.NOMINA TANDEM	X	
		MANUAL DE CORP. AFEC. FISCAL	X	
CAPACITACIÓN	DISTRITO	D. N. C.	X	
	FEDERAL	COMISIÓN MIXTA DE CAP.	X	
		PLAN Y PROG. DE CAPACITACIÓN	X	
		CONSTANCIAS HAB.LABORALES	X	
		INVENTARIO DE CURSOS	X	
		CONTROL DE SALAS	X	
		ESCUELA DE DESARROLLO	X	
		CONTROL DE COSTOS	X	
EVALUACIONES PRE Y POST.	X			
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	DISTRITO	ORGANIGRAMAS	X	
	FEDERAL	ANÁLISIS DE PUESTOS	X	
		PERFILES DE PUESTOS	X	

		BATERÍAS PSICOMETRICAS	X	
		FUENTES DE RECLUTAMIENTO		X
		EXÁMENES MÉDICOS		X
		EXÁMENES TÉCNICOS		X
		PLANTILLAS DE REEMPLAZO		X
<b>COMUNICACIÓN</b>				
COMUNICACIÓN	DISTRITO	TABLEROS DE COMUNICACIÓN	X	
	FEDERAL	REVISTA INTERNA	X	
		MAIL DE SISTEMAS	X	
		FOLLETERIA	X	
<b>OBSERVACIONES</b>				
LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS Y OPERATIVAS ESTA EN FUNCIÓN DE				
LOS SIGUIENTES ASPECTOS:				
1.- LAS RESPONSABILIDADES CORPORATIVAS TIENEN QUE VER MAS CON LA INSTALACIÓN DE				
LINEAMIENTOS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, FLUJOGRAMAS DE PROCESO, ESTRATEGIAS DE				
TRABAJO, QUE PERMITAN AL PERSONAL OPERATIVO LLEVAR A CABO SU PROCESO DE TRABAJO				
DE FORMA SENCILLA E IDÉNTICA EN CUALQUIER UNIDAD DE NEGOCIO A FIN DE DETECTAR CUAL-				
QUIER PROBLEMA AL INTERNO DE LOS PROCESOS Y TOMAR ACCIONES .				
2.- LAS RESPONSABILIDADES OPERATIVAS TIENEN QUE VER MAS CON LOS PROBLEMAS DE RUTI-				
NA QUE EMANÉ DE LOS PROCESOS DE TRABAJO, ES DECIR , NO TIENEN QUE VER CON LA PLANEAC-				
CION ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS, SINO CON LA OPERACIÓN DE TAL				
SISTEMA				

*Una vez delimitadas las responsabilidades, tanto operativas como corporativas, se procedió a informar a las gerencias operativas de recursos humanos , a través de un memorándum explicativo sobre su porcentaje de efectividad y sus áreas críticas, para que trabajaran su plan de acción sobre dichos tópicos.*

*Al igual que las gerencias operativas, la gerencia corporativa de recursos humanos procedió a jerarquizar las prioridades de trabajo, para después plantear las estrategias de acción.*

*De la matriz de análisis y detección de áreas críticas, surgen una serie de necesidades corporativas básicas para el óptimo desarrollo de la operación a nivel nacional, dichas necesidades se traducen en 11 proyectos, los cuales se presentan en orden de jerarquías:*

*1.- Proyecto de actualización del manual corporativo de políticas de recursos humanos.*

*2.- Proyecto de actualización del manual corporativo de procedimientos de recursos humanos.*

**3.- Proyecto de diseño de flujogramas corporativos de procesos de operación en el área de recursos humanos.**

**4.- Rediseño del manual corporativo del sistema de nomina tandem.**

**5.- Diseño del manual corporativo de finiquitos.**

**6.- Diseño del manual corporativo de relaciones laborales.**

**7.- Diseño del plan corporativo de capacitación y adiestramiento**

**8.- Diseño del plan corporativo de reclutamiento y selección.**

**9.- Diseño del plan corporativo de seguridad e higiene.**

**10.- Diseño del plan corporativo de comunicación.**

**11.- Diagnóstico y selección de una paquetería de procesamiento de la información de todas las áreas de recursos humanos.**

**Lo que finalmente se buscó al enunciar estos 11 proyectos, fué dar cobertura a tres aspectos básicos de la planeación estratégica de los recursos humanos:**

**a) Formalizar las políticas y los lineamientos rectores de operación, para todas y cada una de las áreas que conforman el subsistema de recursos humanos.**

**b) Capacitar al personal en la operación específica de su área de trabajo, a través de los manuales de operación.**

**c) Dotar al personal de un sistema de procesamiento de datos confiable para el soporte de su operación rutinaria.**

**Cabe mencionar, que con esto se buscaban tres metas corporativas:**

**1.- Estandarizar los procesos de operación y las acciones de trabajo de todos los colaboradores.**

**2.- Reducir los errores de operación, buscando hacer mas rentable a la organización.**

**3.- Hacer expedito y confiable el servicio del sistema de recursos humanos de cara a la organización.**

#### **4.12 ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA Y LOS OBJETIVOS.**

*Una vez que se delimitaron los 11 proyectos a trabajar, la gerencia corporativa de recursos humanos en la que yo colaboraba se vió en la necesidad de pensar en la mejor estrategia para lograr dichos proyectos. Debido a las características y diversidad de los proyectos se determinó emplear un modelo de estrategia administrativa llamado "administración por proyecto", esto implicaba una secuencia ordenada de pasos que nos llevarían a la consecución de metas trazadas. Dicha estrategia contempla tres fases:*

*1.- Fase de definición.*

*2.- Fase de planeación.*

*3.- Fase de implementación.*

##### **Fase de definición:**

*Los proyectos fracasan debido a que se invierte poco tiempo en la formalización del propósito y los objetivos. Muchos directores o gerentes inician sus proyectos por la fase de planeación en lugar de la fase de definición. Es evidente que cuando un equipo inicia un proyecto con un enunciado formal del propósito y los objetivos bien definidos, las oportunidades de éxito aumentan considerablemente (Morales, 1996).*



*El mismo autor, aduce que la razón principal por la cual muchos directores o gerentes inician en la fase de planeación es que sienten que todas las personas que van a participar en el proyecto conocen o interpretan de la misma manera los propósitos y los objetivos, y creen que están perfectamente identificadas todas las actividades terminales requeridas para su ejecución y, sobre todo, piensan que los integrantes del equipo tienen plenamente identificados los recursos requeridos. La desilusión viene cuando descubren que lo que para ellos es obvio no lo fue para los demás.*

**Fase de planeación:**

*Después de haber logrado definir el proyecto, la fase de planeación permite designar responsables a cada actividad terminal, identificada en la primera fase. En esta etapa se deben programar actividades en el tiempo y formar con ello el plan del proyecto. A su vez, éste debe protegerse anticipando los diversos problemas potenciales que podría enfrentar en el futuro y establecer las acciones preventivas correspondientes, así como planear las acciones contingentes adecuadas.*

**Fase de implementación:**

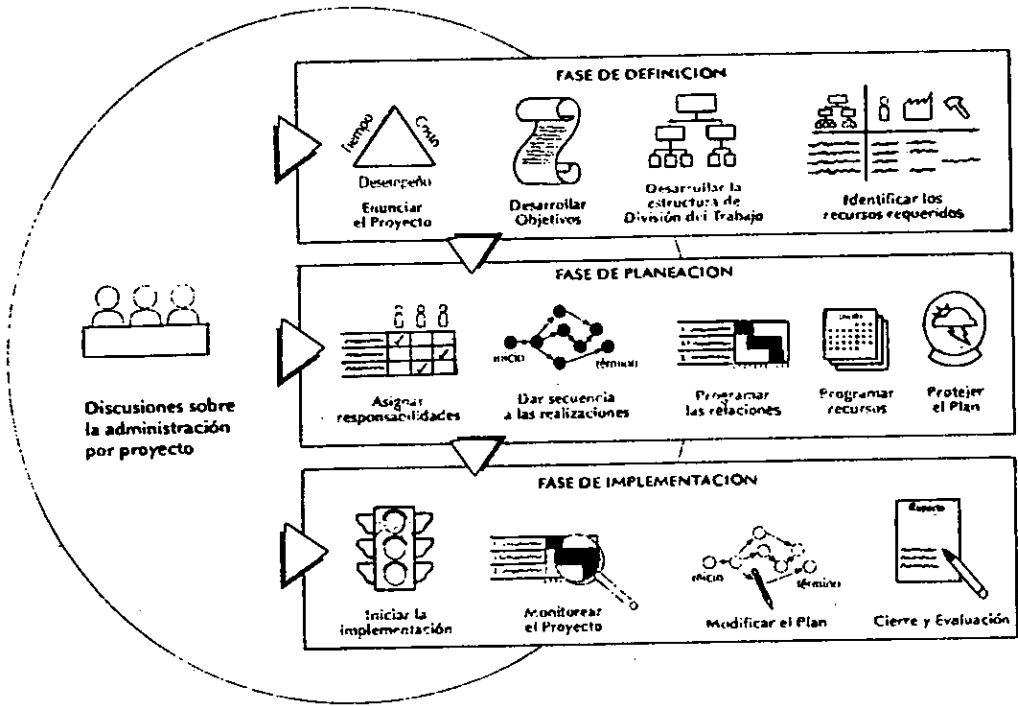
*Morales (1996) complementa el presente modelo administrativo comentando, que esta fase es en la que el trabajo de campo se lleva a cabo. Las*

*fases de definición y planeación demandan trabajo de gabinete, permiten evaluar la viabilidad del proyecto antes de iniciar las actividades de campo, y son fases donde las aprobaciones y los compromisos ocurren. La fase de implementación comienza con la ejecución de las acciones definidas y planeadas. Una vez emprendidas las acciones se debe monitorear y evaluar los resultados alcanzados por las actividades realizadas. Esta etapa es donde se deben contemplar las posibles modificaciones que demande el proyecto.*

*Finaliza el autor argumentando que, una vez que se ha realizado la última actividad del proyecto, la mayoría de los gerentes y directores piensan que su responsabilidad ha terminado. Sin embargo, se presentan dos pasos sumamente importantes que son la evaluación y el cierre del proyecto. En este punto el director o gerente analizan el desempeño y recapacitan sobre lo que han aprendido. Esta evaluación permite prevenir errores que pudieran presentarse en futuros proyectos.*

*A continuación se presenta la fig. 1.1 que ilustra gráficamente lo que es la administración por proyecto.*

Fig. 1.1 Administración por proyecto.



**PROYECTO 1.- ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL CORPORATIVO DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.**

**FASE DE DEFINICIÓN.**

**Objetivo general:**

*- Actualizar y estandarizar las políticas y los lineamientos de acceso, planeación, desarrollo, control y remuneración de los recursos humanos en el grupo a nivel nacional, a efecto de proporcionar un mejor servicio a los usuarios de la organización.*

**Objetivos específicos:**

*- Proporcionar una herramienta que conteniendo las políticas y los lineamientos de acceso, planeación, desarrollo, control y remuneración de los recursos humanos, permita el desarrollo de los manuales corporativos de operación de cada una de las áreas que así lo requieran.*

*Propiciar una cultura de prevención más que de corrección, dentro de la operación del sistema de recursos humanos.*

**Definición de los participantes:**

*Con la finalidad de lograr los objetivos previamente trazados, y asegurar*

que al mismo tiempo que nuestro producto de trabajo fuera aceptado de forma inmediata y a su vez instalado en nuestras sucursales, se determinó que los participantes en el proyecto deberían ser los responsables de la planeación corporativa, por tanto, el equipo de trabajo quedó integrado de la siguiente forma:

*participante*

- 1.- Líder del proyecto . . . . . Director de recursos humanos.
- 2.- Participante . . . . . Gerente corporativo de recursos humanos.
- 3.- Validador del proyecto . . . . . Director general.

Identificación de los recursos requeridos:

- 1.- El tiempo de una secretaria para la transcripción del trabajo.
- 2.- Una maquina P.C. 486.

FASE DE PLANEACIÓN:

Asignación o delegación de responsabilidades:

La planeación y asignación de responsabilidades estuvo a cargo de la dirección de recursos humanos de forma directa, la cual planteo en una junta de trabajo a la gerencia corporativa de recursos humanos, que ésta sería la responsable de actualizar las políticas del sistema de recursos humanos de primera instancia, a efecto de que en dos revisiones más quedara actualizado el manual.

**Secuencia de realizaciones:**

- Primera revisión . . . Gerencia corporativa de recursos humanos
- Segunda revisión . . . Dirección de recursos humanos.
- Tercera revisión y aprobación . Dirección general.

**Programación de realizaciones:**

Se presenta en formato único de objetivos del área.

**Protección del plan:**

En caso de contingencias adversas al presente proyecto, la alternativa de protección de tal proyecto consistirá en concertar una reunión de trabajo con todos los gerentes operativos de recursos humanos a efecto de trabajar en esa reunión la actualización de tales políticas y una vez concluida la revisión, presentarle el producto de trabajo a la dirección de recursos humanos y a la dirección general. Cabe mencionar que si en ese momento no se encontrara el director general en funciones, la dirección de recursos humanos buscaría la autorización por parte de la vicepresidencia de la empresa.

**FASE DE IMPLEMENTACIÓN:**

La implementación se inicia a través del envío de la información contenida en el manual corporativo de políticas ya aprobado por la dirección general a las direcciones divisionales a efecto de que conozcan tal actualización, el mismo

*procedimiento se siguió con las gerencias generales de unidad operativa, finalmente, una vez que no hubo inconvenientes por parte de la alta gerencia, el manual se entregó a las gerencias operativas de recursos humanos a efecto de que aplicaran dichos principios rectores a su operación.*

**Producto de trabajo:**

*El desarrollo del producto de trabajo quedó terminado en el tiempo programado y el producto quedó desarrollado de la siguiente forma:*

***Introducción***

<b><i>Capitulo 1</i></b>	<b><i>. . . .</i></b>	<b><i>De las políticas de reclutamiento y selección.</i></b>
<b><i>Capitulo 2</i></b>	<b><i>. . . .</i></b>	<b><i>De las políticas de contratación del personal.</i></b>
<b><i>Capitulo 3</i></b>	<b><i>. . . .</i></b>	<b><i>De las políticas de remuneración del personal.</i></b>
<b><i>Capitulo 4</i></b>	<b><i>. . . .</i></b>	<b><i>De las políticas laborales para con el personal.</i></b>
<b><i>Capitulo 5</i></b>	<b><i>. . . .</i></b>	<b><i>De las políticas de capacitación y desarrollo.</i></b>
<b><i>Capitulo 6</i></b>	<b><i>. . . .</i></b>	<b><i>De las políticas de comunicación.</i></b>
<b><i>Capitulo 7</i></b>	<b><i>. . . .</i></b>	<b><i>De las políticas de seguridad interna.</i></b>

**Seguimiento:**

*El plan de seguimiento del trabajo se dio en dos instancias, a saber:*

**1.- Se informo sobre el trabajo y se entregó el manual a los directores divisionales y a los gerentes generales de sucursal, a efecto de que estos fungieran como supervisores operativos.**

**2.- Se presentó un plan de aplicación del check list semestral para la medición de la efectividad de cada una de las gerencias operativas, para así corroborar la correcta aplicación del manual y la cobertura de los objetivos operativos.**



**PROYECTO 2.- ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE  
RECURSOS HUMANOS.**

**FASE DE DEFINICIÓN.**

**Objetivo general:**

- *Actualizar y estandarizar los procedimientos de operación del sistema de recursos humanos a nivel nacional a efecto de prevenir y/o corregir posibles problemas en dicha operación.*

**Objetivos operativos:**

- *Proporcionar una herramienta que permitiera el desarrollo en general de todas las actividades operativas de todas las áreas de recursos humanos.*

- *Generar una cultura de prevención más que de corrección en el personal operativo del sistema de recursos humanos.*

**Definición de los participantes:**

*Para fines del logro de los objetivos propuestos y asegurar que nuestro producto de trabajo fuera aceptado por todo el personal usuario, y a su vez instalado en nuestras sucursales de inmediato, se determinó que los participantes deberían ser los responsables de dicho proceso en nuestras unidades de negocio;*

*así mismo, se extendió una cordial invitación a la dirección de recursos humanos a efecto de que validara dichos trabajos. Por tanto, el equipo de trabajo quedó integrado de la siguiente forma:*

- 1.- Líder de proyecto: . Gerencia corporativa de recursos humanos.*
- 2.- participantes: . . Gerencia de recursos humanos Guadalajara.  
Gerencia de recursos humanos Villahermosa.  
Gerencia de recursos humanos León.  
Gerencia de recursos humanos Distrito Federal.*
- 3.- Validador . . . Dirección de recursos humanos.*

**Identificación de los recursos:**

- 1.- Viáticos para los participantes foráneos de dos días.*
- 2.- El tiempo de una secretaria para transcripción del trabajo.*
- 3.- Una computadora P.C. 486. .*
- 4.- Coffe break para dos sesiones.*
- 5.- Hojas blancas y marcadores.*
- 6.- Rotafolios y proyector de acetatos.*

**FASE DE PLANEACIÓN.****Asignación o delegación de responsabilidades:**

La planeación y distribución del trabajo estuvo a cargo de la gerencia corporativa de recursos humanos, la cual, planteó en una junta de trabajo que se actualizara punto por punto de cada una de las áreas que conforman el sistema de recursos humanos a nivel nacional. El proyecto se dio a conocer primero telefónicamente después se formalizó vía un memorándum explicativo dirigido a todas las áreas involucradas.

**Secuencia de realizaciones:**

<b>Taller</b>	<b>Temas trabajados</b>
<b>Taller No. 1</b>	<b>Reclutamiento y selección.</b> <b>Administración de nómina.</b> <b>Capacitación y adiestramiento.</b> <b>Mantenimiento y limpieza</b>
<b>Taller No. 2</b>	<b>Relaciones laborales.</b> <b>Seguridad e Higiene.</b> <b>Comunicación.</b> <b>Papelería.</b>

**Programación del plan:**

*Se presenta el formato único de programación de objetivos del área.*

**Protección del plan:**

*En caso de contingencias adversas a la realización del presente proyecto, se determinó que cada gerente actualizara los datos del manual de acuerdo a su operación interna. El corporativo recibiría dicha información y unificaría los criterios y retroalimentaría a las unidades de negocio el manual para efectos de validación operativa.*

**FASE DE IMPLEMENTACIÓN.**

*- La implementación se inicia en los talleres de integración 1 y 2, esto debido a que los responsables de la instalación del manual son también los responsables de la operación en las unidades de negocio. Una segunda etapa de la implementación consistió en que cada gerente, y a través de una exposición a su personal operativo diera a conocer en forma clara y precisa la actualización de dichos procedimientos, con la finalidad de prevenir errores, aclarar dudas, e instalar el manual de inmediato.*

**Producto de trabajo.**

*El desarrollo del proyecto quedó terminado en el tiempo programado y el producto fue desarrollado de la siguiente forma:*

<b>Capítulo 1</b>	<b>Reclutamiento y selección.</b>
<b>Capítulo 2</b>	<b>Administración de nómina.</b>
<b>Capítulo 3</b>	<b>Capacitación y desarrollo.</b>
<b>Capítulo 4</b>	<b>Mantenimiento y limpieza.</b>
<b>Capítulo 5</b>	<b>Relaciones laborales.</b>
<b>Capítulo 6</b>	<b>Seguridad e higiene.</b>
<b>Capítulo 7</b>	<b>Comunicación.</b>
<b>Capítulo 8</b>	<b>Papelería.</b>

**Seguimiento:**

***El plan de seguimiento del trabajo se dio en dos instancias, a saber:***

***1.- Se informó sobre el trabajo y se entregó el manual a los directores divisionales y a los gerentes generales de sucursal, a efecto de que estos fungieran como supervisores operativos.***

***2.- Se presentó un plan de aplicación del check list semestral para la medición de la efectividad de cada una de las gerencias operativas, para así corroborar la correcta aplicación del manual y la cobertura de los objetivos operativos.***

**PROYECTO 3.- DISEÑO DE FLUJOGRAMAS CORPORATIVOS DE OPERACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS.**

**FASE DE DEFINICIÓN.**

**Objetivo general:**

- *Diseño e instalación de los flujogramas gráficos de procesos de las diferentes áreas de recursos humanos, a fin de capacitar a los encargados de procesos en nuestras sucursales sobre la secuencia en cada realización de un proceso de trabajo y así reducir los errores en la operación y por tanto reducir costos en los reprocesos.*

**Objetivos específicos:**

- *Proporcionar una herramienta que conteniendo la secuencia de las labores que se realizan en cada proceso de trabajo, la reducción de errores en la operación.*
- *Proporcionar una herramienta que permita a su vez un mejor desarrollo de las capacidades de nuestros colaboradores.*
- *Que dicha herramienta permita al corporativo detectar las desviaciones que generan problemas en el servicio de los recursos humanos.*
- *Generar una cultura de prevención más que de corrección de problemas.*

**Definición de los participantes:**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos previamente trazados, y asegurar que nuestro producto de trabajo fuera aceptado e instalado en nuestras unidades de negocio, se determinó que los flujogramas de procesos de trabajo fueran trabajados por cada uno de los responsables operativos, y a su vez, puestos a consideración del personal que realiza la operación, esto con la única finalidad de validar la información por tanto, el equipo de trabajo quedo integrado de la siguiente forma:

- 1.- Líder de proyecto . . . Dirección de recursos humanos.
- 2.- Líder de proyecto . . . Gerencia corporativa de recursos humanos.
- 3.- Participantes . . . Todos los responsables operativos.
- 4.- Participantes y validadores . Todo el personal que opera los procesos.

**Identificación de los recursos requeridos:**

- 1.- El tiempo de los responsables de los procesos operativos.
- 2.- El tiempo de los responsables de operar dichos procesos.
- 3.- El tiempo de una secretaria para la transcripción del trabajo.
- 4.- Una computadora P.C. 486.

**FASE DE PLANEACIÓN.****Asignación o delegación de responsabilidades:**

*La planeación y asignación de responsabilidades estuvo a cargo de la dirección de recursos humanos y de la gerencia corporativa de recursos humanos a manera de trabajo en equipo, se dio a conocer el proyecto a todo el personal en una junta de trabajo, y de hecho, no hubo asignación de trabajo a terceros, ya que de forma directa se elaboraron los flujogramas de procesos de trabajo; solo se programaron las sesiones de entrevista.*

**Secuencia de realizaciones:**

*La secuencia de realizaciones se dio en función de las diferentes cargas de trabajo a los diferentes departamentos, por lo que se agendaron fechas probables con cada responsable de operación y la relación de trabajo quedó de la siguiente forma:*

- |                  |   |   |                                                    |
|------------------|---|---|----------------------------------------------------|
| 1.- Entrevista 1 | . | . | <i>Relaciones laborales y seguridad e higiene.</i> |
| 2.- Entrevista 2 | . | . | <i>Administración de nomina.</i>                   |
| 3.- Entrevista 3 | . | . | <i>Reclutamiento y selección.</i>                  |
| 4.- Entrevista 4 | . | . | <i>Capacitación y desarrollo</i>                   |
| 5.- Entrevista 5 | . | . | <i>Comunicación.</i>                               |



**Programación de realizaciones:**

*Se presenta formato único de objetivos del área.*

**Protección del plan:**

*En caso de contingencias adversas a la realización del proyecto, se determinó protegerlo delegando la responsabilidad de la realización de los flujogramas a los responsables de la operación en cada una de las unidades de negocio, a fin de que después enviaran sus productos de trabajo al corporativo y en este se realizaran los ajustes correspondientes. Una vez realizados los ajustes al material recibido, el corporativo enviaría de regreso la información a sucursales para su validación.*

*Cabe decir que una vez validada dicha información se entregaría de manera formal a la dirección general, a la dirección de recursos humanos, a las direcciones divisionales y a los gerentes generales de unidad de negocio, para enterarlos de los ajustes a los procesos de trabajo y que fungieran como impulsores de tal proyecto.*

**FASE DE IMPLANTACIÓN.**

*La implantación se realizó en viando un memorándum informativo a la dirección general, a la dirección de recursos humanos, a las direcciones divisionales, a los gerentes generales y a los gerentes de recursos humanos de*

*unidad operativa, adjuntando los procesos de trabajo para su inmediata instalación.*

**Producto de trabajo:**

- *Flujograma gráfico 1 . . Relaciones laborales y seguridad e higiene.*
- *Flujograma gráfico 2 . . Administración de nómina.*
- *Flujograma gráfico 3 . . Reclutamiento y selección.*
- *Flujograma gráfico 4 . . Capacitación y desarrollo.*
- *Flujograma gráfico 5 . . Comunicación.*

**Seguimiento:**

*El plan de seguimiento del trabajo se dio en dos instancias, a saber:*

- 1.- Se informo sobre el trabajo a los directores divisionales y a los gerentes generales de sucursal, a efecto de que estos fungieran como supervisores operativos.*
- 2.- Se presentó un plan de aplicación del check list semestral para la medición de la efectividad de cada una de las gerencias operativas, para así corroborar la correcta aplicación de los flujogramas y la cobertura de los objetivos operativos.*

**PROYECTO 4.- REDISEÑO DEL MANUAL CORPORATIVO DEL SISTEMA DE  
NÓMINA TANDEM.**

**FASE DE DEFINICIÓN.**

**Objetivo general:**

*-Diseñar y estandarizar el proceso y los procedimientos del área de administración de nómina a nivel nacional, a efecto de prevenir y/o corregir posibles problemas en el pago de remuneraciones al personal y/o en el pago de impuestos a instituciones.*

**Objetivos operativos:**

- Proporcionar una herramienta que permita el desarrollo de las actividades operativas y de control de la administración de la nómina.*
- Permitir la adecuada delegación de las responsabilidades y en consecuencia generar la seguridad en el adecuado manejo de la información.*

**Definición de los participantes:**

*A efecto de alcanzar los objetivos anteriormente trazados y asegurar que nuestro producto de trabajo fuera aceptado por todos los usuarios de forma unánime, se determinó que los participantes deberían ser los dos administradores de nómina con más antigüedad y experiencia en el uso del sistema de nómina "Tandem". También se extendió una cordial invitación al departamento de sistemas*

*a fin de obtener una validación técnica de dicho manual. Así el equipo de trabajo se integró de la siguiente forma:*

- 1.- Líder de proyecto . . . Gerente corporativo de recursos humanos.*
- 2.- Participantes . . . Administrador de nómina Distrito Federal.  
Administrador de nómina Guadalajara.  
Encargado de sistemas.*

**Identificación de los recursos:**

- 1.- Viáticos para dos días para el participante foráneo.*
- 2.- El tiempo de una secretaria para transcribir el trabajo.*
- 3.- Una computadora P.C. 486.*
- 4.- Sala de juntas.*
- 5.- Coffe break para dos sesiones.*

**FASE DE PLANEACIÓN.**

**Asignación o delegación de responsabilidades:**

*La planeación y distribución del trabajo estuvo a cargo de la gerencia corporativa de recursos humanos, la cual planeó un temario del manual, para así poder lograr los objetivos previamente trazados. Por tanto, en una junta en la dirección de recursos humanos, se dio a conocer el temario a todas las gerencias operativas de recursos humanos. La presentación de dicho temario, consistió*

básicamente en la presentación del diseño compuesto por cuatro módulos, que determinarían el proceso y los procedimientos operativos del subsistema, que después se instalarían en toda la república.

En la junta de presentación se dio a conocer el fundamento, el objetivo general y los objetivos particulares de tal proyecto, así mismo se comentó que dicho manual sería integrado en dos sesiones de trabajo tipo "taller". La asignación de responsabilidades a desarrollar quedó de la siguiente forma:

- 1.- Modulo 1 . . . . Administrador de nómina Distrito Federal.
- 2.- Modulo 2 . . . . Administrador de nómina Guadalajara.
- 3.- Modulo 3 . . . . Administrador de nómina Distrito Federal.
- 4.- Modulo 4 . . . . Administrador de nómina Guadalajara.

**Secuencia de realizaciones:**

El desarrollo del proyecto se llevo a cabo en dos sesiones, y la distribución de los capítulos fue de la siguiente forma:

- Taller 1.- . . . . Modulo 1
- Modulo 2
- Taller 2.- . . . . Modulo 3
- Modulo 4

**Programación de relaciones:**

*Se presenta en el formato único de programación de objetivos del área.*

**Programación de recursos:**

- 1.- Viáticos para el personal foráneo.
- 2.- El tiempo de una secretaria para transcribir el trabajo.
- 3.- Una computadora P.C. 486.
- 4.- Coffe break para dos sesiones.
- 5.- Proyector de acetatos.
- 6.- Pizarra, marcadores, hojas blancas.

**Protección del plan:**

*En caso de contingencias adversas para el desarrollo del presente proyecto y que no pudieran realizarse los dos talleres de integración, la información sería recibida por escrito y vía paquetería. Dicha información sería integrada en el corporativo, para después, enviarla para validación a las sucursales usuarias, e instalarla sucursal por sucursal.*

**FASE DE IMPLEMENTACIÓN.**

*Una vez concluido el manual corporativo de nómina tandem, dicho manual fue difundido a todos los usuarios a través de un taller y bajo una técnica expositiva por parte de los compañeros que participaron en la elaboración de dicho*

*manual. Esto con la finalidad de unificar criterios de operación sobre dicho proceso de trabajo, y responder a todas las dudas técnicas que surgieran, buscando reducir y sobretodo prevenir errores en el uso del sistema, ya sea en el pago de los sueldos al personal o en el pago de los impuestos a las instituciones gubernamentales.*

**Producto de trabajo:**

*El desarrollo del proyecto se concluyó en el tiempo programado y el producto quedó desarrollado de la siguiente forma:*

**1.- Agradecimientos.**

**2.- Introducción.**

**3.- Objetivos.**

**Modulo 1**

**1.1. Ingreso a la pantalla principal.**

**1.2. Ingreso a la pantalla de procesos.**

**Modulo 2**

**2.1. Procedimiento para altas, bajas, consultas y cambios al archivo general de empleados.**

**2.2. Procedimiento para la elaboración de la liquidación del I.M.S.S.**

**2.3. Procedimiento para la elaboración de la liquidación del S.A.R.**

**2.4. Procedimiento para la elaboración de modificaciones al salario bimestrales.**

**Modulo 3**

**3.1. Procedimiento para la captura de incidencias y elaboración de nómina.**

**Modulo 4**

**4.1. Procedimiento para la modificación de tablas de impuestos.**

**4.2. Procedimiento para la estructura de conceptos de percepciones y su afectación para efectos de I.M.S.S., S.A.R, I.S.P.T. y modificaciones de salarios, así como su prioridad para efectos de deducciones.**

**4.3. Procedimientos para procesos anuales.**

**4.4. Procedimiento para pagos por fuera de nómina.**

**4.5. Procedimiento para respaldo y acumulado de nóminas, con archivos, quincenales, bimestrales, anuales.**

**Seguimiento:**

***El plan de seguimiento del trabajo se dio en dos instancias, a saber:***

**1.- Se informo sobre el trabajo y se entregó el manual a los directores divisionales y a los gerentes generales de sucursal, a efecto de que estos fungieran como supervisores operativos.**

**2.- Se presentó un plan de aplicación del check list semestral para la medición de la efectividad de cada una de las gerencias operativas, para así corroborar la correcta aplicación del manual y la cobertura de los objetivos operativos.**



**PROYECTO 5.- DISEÑO DEL MANUAL CORPORATIVO DE FINIQUITOS.****FASE DE DEFINICIÓN:****Objetivo general:**

*- Diseñar y estandarizar el proceso y los procedimientos del área de administración de prestaciones, y muy específicamente del sistema de finiquitos a nivel nacional, a fin de prevenir y/o corregir posibles problemas en el pago de finiquitos y liquidaciones, buscando evitar conflictos laborales.*

**Objetivos operativos:**

*- Proporcionar una herramienta que permita el desarrollo de las actividades operativas, así como la unificación de criterios en relación al cálculo y pago de finiquitos en todas nuestras unidades de negocio.*

*- Propiciar una cultura de prevención más que de corrección, en cuanto al cálculo y pago de finiquitos.*

**Definición de los participantes:**

*Para buscar el logro de los objetivos antes enunciados, y asegurar que nuestro producto fuera promovido y aceptado por parte del personal operativo de forma unánime, y a su vez, instalado en nuestras sucursales de forma inmediata, se determinó que los participantes deberían ser los dos administradores de*



- 1.- Modulo 1 . . . *Administrador de prestaciones corporativo.*
- 2.- Modulo 2 . . . *Administrador de prestaciones Distrito Federal.*
- 3.- Modulo 3 . . . *Administrador de prestaciones corporativo.*
- 4.- Modulo 4 . . . *Administrador de prestaciones Distrito federal.*

**Secuencia de realizaciones:**

- Taller 1 . . . *Modulo 1*
- Modulo 2*
- Taller 2 . . . *Modulo 3*
- Modulo 4*

**Programación de relaciones:**

*La programación de relaciones se presenta en el formato único programación de objetivos del área.*

**Programación de los recursos requeridos:**

- 1.- *Una sala de juntas.*
- 2.- *El tiempo de una secretaria para transcribir el trabajo.*
- 3.- *Una computadora P.C. 486.*
- 4.- *Coffe break para dos sesiones.*

**Protección del plan:**

*En caso de contingencias adversas al desarrollo del presente proyecto, y no pudieran realizarse los dos talleres de integración, la información sería recibida por escrito, vía un mensajero y dicha información se integraría en el corporativo, para después instalarla en cada una de las sucursales.*

**FASE DE IMPLEMENTACIÓN:**

*Una vez concluido el manual del sistema corporativo de finiquitos, dicho manual fue expuestos a todos los usuarios a través de un taller, por parte de los participantes en la integración del mismo, esto con la finalidad de unificar criterios de operación a nivel nacional y responder a todas las dudas técnicas que surgieran, buscando reducir los errores de operación.*

**El producto de trabajo:**

*El desarrollo del proyecto concluyó en el tiempo programado, y el producto quedó desarrollado de la siguiente forma:*

- 1.- Agradecimientos.*
- 2.- Introducción.*
- 3.- Objetivos.*

**Modulo 1 conceptos generales.**

- a) Separación voluntaria.*
- b) Vencimiento de contrato.*

c) *Rescisión de las relaciones de trabajo.*

d) *Vejes.*

e) *Incapacidad o muerte.*

**Modulo 2 Datos generales.**

f) *El formato de finiquitos.*

g) *Su requisitación.*

**Modulo 3 percepciones.**

h) *Sueldo.*

i) *Vacaciones.*

j) *Prima vacacional.*

k) *Aguinaldo.*

l) *Gratificación especial.*

m) *Prima de antigüedad.*

n) *Gratificación por retiro.*

o) *Reintegración del 5% del fondo de ahorro.*

p) *Otros conceptos.*

q) *Suma total*

**Modulo 4 deducciones.**

r) *I.s.p.t. sobre salario mensual.*

s) *I.s.p.t. sobre sueldo y vacaciones.*

t) *I.s.p.t. sobre prima vacacional y aguinaldo.*

u) *I.s.p.t. retención por retiro*

- w) *Resuman de la retención.*
- x) *I.m.s.s. retención sobre percepciones.*
- y) *otras deducciones.*
- z) *total de deducciones.*

**Seguimiento:**

*El plan de seguimiento del trabajo se dio en dos instancias, a saber:*

- 1.- Se informo sobre el trabajo y se entregó el manual a los directores divisionales y a los gerentes generales de sucursal, a efecto de que estos fungieran como supervisores operativos.*
- 2.- Se presentó un plan de aplicación del check list semestral para la medición de la efectividad de cada una de las gerencias operativas, para así corroborar la correcta aplicación del manual y la cobertura de los objetivos operativos.*

**PROYECTO 6.- MANUAL CORPORATIVO DE RELACIONES LABORALES.****FASE DE DEFINICIÓN.****Objetivo general:**

*- Diseñar y estandarizar el proceso y los procedimientos del área de relaciones laborales a nivel nacional, a efecto de prevenir y/o corregir posibles conflictos laborales.*

**Objetivos particulares:**

*- Proporcionar una herramienta que permita el desarrollo de las actividades operativas y de control de la administración de las relaciones laborales.*

*- Propiciar una cultura de prevención más que de corrección de los conflictos laborales.*

**Definición de los participantes:**

*Con la finalidad de lograr los objetivos antes enunciados, y asegurar al mismo tiempo que nuestro producto de trabajo fuera aceptado de forma unánime y a su vez instalado en nuestras sucursales de inmediato, se determinó que los participantes deberían ser los responsables del proceso de las relaciones laborales en cada una de las unidades de negocio, así mismo, se extendió una cordial*

*invitación al área jurídica para así obtener una validación legal del proyecto, por tanto, el equipo de trabajo quedó integrado de la siguiente forma:*

- |                                   |   |                                                      |
|-----------------------------------|---|------------------------------------------------------|
| <b>1.- Líder del proyecto</b>     | . | <b>Gerencia corporativa de recursos humanos.</b>     |
| <b>2.- Participante</b>           | . | <b>Gerente de recursos humanos Guadalajara.</b>      |
| <b>3.- Participante</b>           | . | <b>Gerente de recursos humanos Villahermosa.</b>     |
| <b>4.- Participante</b>           | . | <b>Gerente de recursos humanos León.</b>             |
| <b>5.- Participante</b>           | . | <b>Gerente de recursos humanos Distrito Federal.</b> |
| <b>6.- Participante</b>           | . | <b>Gerente de recursos humanos Monterrey.</b>        |
| <b>7.- Participante</b>           | . | <b>Gerente corporativo jurídico.</b>                 |
| <b>8.- Validador del proyecto</b> | . | <b>Director de recursos humanos.</b>                 |

**Identificación de recursos requeridos:**

- 1.- Viáticos para los participantes foráneos de dos sesiones.**
- 2.- Una computadora P.C. 486.**
- 3.- El tiempo de una secretaria para transcribir el trabajo.**

**FASE DE PLANEACIÓN.**

*La planeación y asignación del trabajo estuvo a cargo de la gerencia corporativa de recursos humanos, la cual planeo la distribución de la información del manual en siete capítulos y designó el trabajo a través de una junta de trabajo, explicando*



específicos, y los alcances de tal proyecto a los participantes. Así mismo, para formalizar el compromiso con las gerencias involucradas hizo entrega de un memorándum explicativo donde se mencionaban los capítulos a desarrollar por cada participante, de acuerdo a sus fortalezas técnicas en relación al tema del proyecto. Aquí cabe mencionar, que tal memorándum se entregó con copia a la dirección general, a los directores divisionales y a los gerentes generales de sucursal.

<i>Posición</i>	<i>Capítulo a desarrollar</i>
<i>1.- Gerente de recursos humanos Villahermosa</i>	<i>Capítulo 1</i>
<i>2.- Gerente de recursos humanos Guadalajara</i>	<i>Capítulo 2</i>
	<i>Capítulo 3</i>
<i>3.- Gerente de recursos humanos León</i>	<i>Capítulo 4</i>
<i>4.- Gerente de recursos humanos Distrito Federal</i>	<i>Capítulo 5</i>
<i>5.- Gerente corporativo Jurídico</i>	<i>Capítulo 6</i>
<i>6.- Gerente de recursos humanos Monterrey</i>	<i>Capítulo 7</i>
<i>7.- Gerente corporativo de recursos humanos</i>	<i>Coordinador</i>
<i>8.- Director de recursos humanos</i>	<i>Validador</i>
<i>9.- Director general</i>	<i>Validador</i>

**Secuencia de realizaciones:**

*Cada capítulo se desarrolló por separado en cada unidad de negocio, y se programaron fechas para dos talleres donde se comentó la información contenida en cada capítulo, en su caso se modificó e integró tal información al manual, una vez que se aprobó la información, los participantes la integraron, como sigue:*

<b>Taller 1 de integración</b>	.	.	.	<b>Capítulo 1</b>
				<b>Capítulo 2</b>
				<b>Capítulo 3</b>
				<b>Capítulo 4</b>
<b>Taller 2 de integración</b>	.	.	.	<b>Capítulo 5</b>
				<b>Capítulo 6</b>
				<b>Capítulo 7</b>
				<b>Cierre del evento.</b>

**Programación de relaciones:**

*La programación de relaciones se presenta en el formato único de programación de objetivos del área.*

**Protección del plan:**

*En caso de contingencias adversas a la realización del proyecto y no pudieran realizarse los talleres de integración, la información sería recibida por la*

*gerencia corporativa de recursos humanos vía paquetería en el caso de las gerencias foráneas y vía mensajería en el caso de las gerencias con base en el Distrito Federal, una vez recibida la información se trabajaría en una solo formato y se enviaría a sucursales terminado para su aprobación, se corregirían las observaciones y finalmente se instalaría sucursal por sucursal.*

### **FASE DE IMPLEMENTACIÓN.**

*La implementación se inició en los talleres de integración del manual, debido a que los responsables de la integración del manual son también los responsables de la operación. Una segunda etapa de la instalación de dicho manual se constituyó en la impartición del curso "Manual corporativo de relaciones laborales" dirigido a los mandos de jefatura y supervisión que contaban con personal a su cargo, buscando con estas medidas capacitar a los mandos intermedios a efecto de reducir considerablemente los conflictos laborales, fomentando un mejor control del proceso.*

### **Producto de trabajo:**

*El desarrollo del proyecto quedo terminado en el tiempo programado y el producto quedó desarrollado de la siguiente forma:*

**Agradecimientos.**

**Introducción.**

**Capítulo 1.- Naturaleza de las relaciones laborales.**

**1.1.- El derecho en general.**

**1.2.- El concepto de derecho.**

**1.3.- El derecho laboral.**

**1.4.- Estabilidad en el trabajo.**

**Capítulo 2.- Nacimiento de las relaciones laborales.**

**2.1.- Las políticas de contratación.**

**2.2.- Los tipos y características de los contratos de trabajo.**

**2.3.- Las prestaciones de ley y contractuales.**

**2.4.- El reglamento interior de trabajo.**

**Capítulo 3.- Remuneración de las relaciones laborales.**

**3.1.- La nómina, el sueldo y las prestaciones internas.**

**3.2.- Los recibos de pago, el contrato y la papelería interna.**

**3.3.- Las cuotas obrero-patronales.**

**Capítulo 4.- Terminación de las relaciones laborales.**

**4.1.- La terminación de las relaciones individuales de trabajo.**

**4.2.- La rescisión imputable al patrón.**

**4.3.- La rescisión imputable al trabajador.**

**4.4.- El acta administrativa.**

**4.5.- La renuncia.**

4.6.- *Los finiquitos.*

**Capítulo 5.- La demanda laboral.**

5.1.- *La demanda laboral.*

5.2.- *Estructura de la demanda.*

5.3.- *Los citatorios.*

5.4.- *La contestación de la demanda.*

5.5.- *Los tipos y características de los documentos probatorios.*

5.6.- *La negociación.*

5.7.- *El convenio.*

**Capítulo 6.- Delitos patrimoniales.**

6.1.- *Los delitos patrimoniales.*

6.2.- *El robo.*

6.3.- *El abuso de confianza.*

6.4.- *El fraude.*

6.5.- *Otros.*

**Capítulo 7.- Relaciones colectivas de trabajo.**

7.1.- *Confederación, federación, central obrera y sindicato.*

7.2.- *Tipos de sindicato.*

7.3.- *Funcionamiento de los sindicatos.*

7.4.- *Los contratos colectivos de trabajo.*

7.5.- *El clima laboral.*

7.6.- *Tips para el mantenimiento del óptimo clima laboral.*

**7.7.- Autodiagnóstico de los factores más auditados por la S.T.P.S.**

**Seguimiento:**

*El plan de seguimiento del trabajo se dio en dos instancias, a saber:*

*1.- Se informo sobre el trabajo y se entregó el manual a los directores divisionales y a los gerentes generales de sucursal, a efecto de que estos fungieran como supervisores operativos.*

*2.- Se presentó un plan de aplicación del check list semestral para la medición de la efectividad de cada una de las gerencias operativas, para así corroborar la correcta aplicación del manual y la cobertura de los objetivos operativos.*

## **PROYECTO 7.- PLAN CORPORATIVO DE CAPACITACIÓN**

### **FASE DE DEFINICIÓN.**

#### **Objetivo general:**

*- Diseñar y estandarizar un proceso que permita el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo de todos los recursos humanos que colaboran en nuestra organización.*

#### **Objetivos particulares:**

*- Diseño de un procedimiento de detección de necesidades de capacitación del personal que colabora en la empresa.*

*- Diseño de un plan de capacitación y adiestramiento adecuado a las necesidades del personal que colabora en nuestra organización y que dicho plan concuerde con los objetivos organizacionales.*

*- Crear un sistema de control de la información emanada del proceso de capacitación y adiestramiento, y enterar oportunamente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*

**Definición de los participantes:**

*Para conseguir eficazmente los objetivos trazados previamente y asegurar que nuestro producto de trabajo fuera aceptado por el personal usuario, dicho proyecto fué asignado íntegramente a la gerencia corporativa de capacitación.*

*Cabe mencionar que el servicio de capacitación y adiestramiento es el único servicio que se imparte y controla íntegramente desde el corporativo para efectos de un mejor control de la información que se entrega al personal usuario y así supervisar de cerca el desarrollo de cada trabajador. Es de esta forma que el equipo de trabajo queda integrado de la siguiente forma:*

- |                              |          |                                                    |
|------------------------------|----------|----------------------------------------------------|
| <i>1.- Líder de proyecto</i> | <i>.</i> | <i>Gerente corporativo de capacitación.</i>        |
| <i>2.- Participantes</i>     | <i>.</i> | <i>Coordinadores corporativos de capacitación.</i> |
| <i>3.- Validador</i>         | <i>.</i> | <i>Dirección de recursos humanos.</i>              |
| <i>4.- Entera a S.T.P.S.</i> | <i>.</i> | <i>Gerencia corporativa de recursos humanos.</i>   |

**Identificación de recursos:**

- 1.- Tres P.C. 486.*

**FASE DE PLANEACIÓN**

*La fase de planeación y asignación de responsabilidades de trabajo estuvo a cargo del gerente corporativo de capacitación, la que informó en una junta de*



**trabajo sobre los objetivos determinados por la operación y definió su estrategia y asignó responsabilidades de la siguiente manera:**

**Determinó que para poder llegar a la realización del objetivo de detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal que labora al interno de nuestra organización se asignaría una área de trabajo para cada coordinador, de la siguiente forma:**

- 1.- Coordinador 1 . . . Área de almacén.
- 2.- Coordinador 2 . . . Área de distribución.
- 3.- Coordinador 3 . . . Área de ventas.
- 4.- Coordinador 4 . . . Área de administrativa.
- 5.- Coordinador 5 . . . Área de clientes.

**La forma de trabajo de cada coordinador, para efectos de obtener información, se determinó que fuera a manera de cascada, es decir se programaron entrevistas con todos los mandos de la organización, desde nivel dirección hasta nivel supervisión, donde, los directores evaluaron las necesidades de capacitación que tenían sus gerentes de área, donde a su vez, los gerentes de área evaluaron las necesidades de capacitación de sus jefes y/o supervisores, y por ultimo, estos evaluaron las necesidades de capacitación del personal operativo.**

*Para el logro del segundo objetivo, la gerencia corporativa de capacitación determinó, que se requerían escuelas de desarrollo, que permitieran el desarrollo de los trabajadores de cada una de las áreas evaluadas. Por esta razón, fue delegada la responsabilidad de diseñar la escuela de desarrollo a cada coordinador de acuerdo al área previamente evaluada, así:*

- 1- Coordinador 1 . . . . Escuela de desarrollo almacén.*
- 2.- Coordinador 2 . . . . Escuela de desarrollo distribución.*
- 3.- Coordinador 3 . . . . Escuela de desarrollo ventas.*
- 4.- Coordinador 4 . . . . Escuela de desarrollo administración.*
- 5.- Coordinador 5 . . . . Escuela de desarrollo clientes.*

*Las características de cada escuela se determinaron al interno de la gerencia de capacitación y en base a un acuerdo tomado por la gerencia y sus coordinadores, de la siguiente forma:*

- 1.- Se diseñaron las escuelas bajo un modelo modular.*
- 2.- Todas las escuelas, desarrollaron dos procesos; a) el proceso de trabajo y b) el proceso de relación humana.*
- 3.- Las escuelas impactaron todos los niveles organizacionales.*
- 4.- Se generó un equipo de instructores internos que permitió la impartición de los cursos de cada escuela.*

**5.- Se negoció con los gerentes divisionales y con los gerentes generales de las unidades de negocio cada uno de los cursos.**

**Para el logro del tercer objetivo, la gerencia designó al coordinador número 5 que diseñara una base de datos en excell, que permitiera llevar el control de los cursos por persona, por horas hombre, por unidad de negocio, por edad, por sexo, por fecha, por nivel, por escolaridad y que dicha base permitiera sortear a los candidatos más idóneos a ocupar puestos de trabajo de mayor responsabilidad y con esto lograra darle proyección al personal de la organización.**

**Otro proyecto que se le designó al mismo coordinador en paralelo fue, crear una base de datos para el control de los gastos de viaje, los gastos de material, los gastos de cafetería, videos, etc. Para tener parámetros más adelante de ahorro.**

**Secuencia de realizaciones:**

<b>Primera fase . . .</b>	<b>Detección de necesidades de capacitación.</b>
<b>Segunda fase . . .</b>	<b>Diseño del plan corporativo de capacitación.</b>
<b>Tercera fase . . .</b>	<b>Diseño del programa de formación de instructores.</b>
<b>Cuarta fase . . .</b>	<b>Diseño del sistema de control de la información.</b>
<b>Quinta fase . . .</b>	<b>Negociación de los cursos con las unidades de negocio.</b>
<b>Sexta fase . . .</b>	<b>Aplicación de los cursos a la unidades de negocio.</b>
<b>Séptima fase . . .</b>	<b>Control de la información emanada del proceso.</b>

**Programación de realizaciones:**

*Se presenta en formato único de objetivos del área.*

**Protección del plan:**

*Debido a que el plan fue comentado directamente con la dirección general y esta dio todo su apoyo en relación a la planeación, aplicación y control del mismo, no se presentó la necesidad de plantear otro proyecto alternativo.*

**FASE DE IMPLEMENTACIÓN .**

*Por ser esta una empresa distribuidora de productos farmacéuticos, la escala de prioridades indicaba que la implementación de las escuelas de capacitación comenzaran en el área de ventas, por tanto, esta fase se inicio en tal área del sistema.*

*La instalación del sistema de capacitación fue de la siguiente forma:*

*1.- Una vez que se diseño la escuela de desarrollo en el área de ventas, se presento ante la dirección general y a los directores divisionales se les entregó una copia del mismo material a efecto de que emitieran su opinión al respecto, así mismo, se enteró también a los gerentes generales de unidad de negocio y a los gerentes de recursos humanos sobre el proceso.*

*2.- Ya autorizada la escuela de desarrollo del área de ventas, se negociaba con los*

*gerentes divisionales la impartición de algún curso que se relacionara con las necesidades detectadas previamente, resulta obvio decir que las negociaciones se llevaron a cabo, algunas veces de forma directa y otras a través de línea telefónica, así mismo, sobra decir que todas las negociaciones se formalizaron a través de memorándums.*

*3.- Una vez que se autorizaban los cursos de capacitación, la gerencia de tal área se comunicaba con los jefes inmediatos del personal involucrado en tal proceso y fijaba fechas de trabajo.*

*4.- Una vez fijadas las fechas de trabajo, se asignaba la responsabilidad en la impartición de dicho curso, ya sea al coordinador de la escuela en referencia, tratándose de cursos de desarrollo humano o a los instructores habilitados de área tratándose de cursos técnicos.*

*5.- Previo a la impartición de los cursos, el personal responsable de impartir tales cursos, preparaba el material del instructor y del participante, coordinaba las salas de capacitación, los alimentos a consumir en dichos eventos y finalmente la expedición de diplomas de asistencia, evaluaciones del curso, del instructor y de los participantes, así como el control de la base de datos.*

*6.- Cabe mencionar que en mi posición de gerente corporativo de recursos*

*humanos, en esta, área presenté los planes y programas de capacitación ante la S.T.P.S., a efecto de dar cabal cumplimiento a las normas legales en tal renglón.*

**El producto de trabajo:**

*El producto de trabajo fue concluido en el tiempo preestablecido, sólo en el caso de la escuela de ventas, en relación a las otras escuelas la programación variaba por lo que no me tocó ver la realización e implementación de las demás escuelas de desarrollo, y se concluyó de la siguiente forma:*

**Escuela de capacitación en ventas**

- 1.- presentación.**
- 2.- Objetivo general.**
- 3.- Estrategia.**
- 4.- Determinación de responsabilidades.**
- 5.- Mecánica operativa.**
- 6.- Programación.**
- 7.- Formación de grupos a capacitar.**
- 8.- Sistema de evaluación y seguimiento de la capacitación.**
- 9.- Requerimientos para la puesta en marcha.**
- 10.- Ventajas competitivas.**
- 11.- Cronograma.**
- 12.- Anexos.**

**13.- Programa de inducción.**

**14.- Ruta crítica de comercialización.**

**15.- Formatos.**

**Seguimiento:**

***El plan de seguimiento del trabajo se dio en tres instancias, a saber:***

***1.- Se informo sobre el trabajo y se entregó el manual a los directores divisionales y a los gerentes generales de sucursal, a efecto de que estos fungieran como supervisores operativos.***

***2.- Se presentó un plan de aplicación del check list semestral para la medición de la efectividad de cada una de las gerencias operativas, para así corroborar la correcta aplicación del manual y la cobertura de los objetivos operativos.***

***3.- Finalmente, el control de la información lo llevaba el área de capacitación en una base de datos en excell.***

**PROYECTO 8.- MANUAL CORPORATIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.****FASE DE DEFINICIÓN.****Objetivo general:**

*- Diseñar y estandarizar un proceso de reclutamiento y selección de personal a nivel nacional, que cubra con los requerimientos de la empresa, a efecto de prevenir posibles problemas en la operación.*

**Objetivos operativos:**

*- Proporcionar una herramienta que permita el desarrollo en general de todas las actividades operativas del área de reclutamiento y selección de personal.*

*- Generar una cultura de prevención más que de corrección de problemas en el personal del área.*

**Definición de los participantes:**

*Para dar cabal cobertura a los objetivos previamente trazados y asegurar que nuestro producto de trabajo fuera aceptado por el personal usuario, dicho proyecto se delegó a dos coordinadores corporativos que existen en el área, estos son: el coordinador corporativo de reclutamiento para el área de ventas y el*



*coordinador corporativo de reclutamiento para el área de administración y almacén, así el equipo de trabajo quedó integrado de la siguiente forma:*

**Líderes de proyecto.**

- 1.- Coordinador de reclutamiento y selección del área de ventas.**
- 2.- Coordinador de reclutamiento y selección del área de almacén y administración.**

**Asesoría.**

- 3.- Gerentes corporativo de recursos humanos.**

**Validación.**

- 4.- Dirección de recursos humanos.**

**Identificación de recursos requeridos:**

- 1.- Una computadora P.C. 486.**
- 2.- El tiempo de una secretaria.**
- 3.- Una sala de capacitación para dos sesiones.**
- 4.- Dos coffe break para dos sesiones.**
- 5.- Proyector de acetatos.**
- 6.- Rotafolios.**
- 7.- Proveedor de servicios de capacitación externa.**

**FASE DE PLANEACIÓN.**

*La fase de planeación y asignación de responsabilidades estuvo directamente a cargo de la dirección de recursos humanos y en el plano de la asesoría estuvo la gerencia corporativa de recursos humanos, instancias que planearon en una reunión de trabajo, que los coordinadores corporativos de reclutamiento y selección, presentaran un proyecto de diseño y estandarización de un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado a las circunstancias que vivía nuestra organización, a efecto de instalarlo de forma inmediata. Dicho proyecto fue realizado en equipo y contempló las siguientes características:*

- 1.- Desarrollo de un proceso de trabajo corporativo.*
- 2.- Integración de un manual rector corporativo.*
- 3.- Instalación a nivel nacional de dicho manual.*

**Secuencia de realizaciones:**

*Para llegar a los objetivos previamente trazados, se trabajó en equipo, por los coordinadores responsables del proceso a nivel nacional, y el orden de trabajo se dió de la siguiente forma:*

- 1.- Descripciones de puestos tipo de toda la organización.*
- 2.- Desarrollo de los perfiles de cada posición en la organización.*
- 3.- Actualización de los procedimientos del área.*

- 4.- *Desarrollo de un proceso de trabajo corporativo.*
- 5.- *Desarrollo de un sistema de baterías psicométricas por puesto y nivel.*
- 6.- *Integración de un manual rector corporativo.*
- 7.- *Instalación a nivel nacional de dicho manual.*
- 8.- *Seguimiento del proceso y asesoría a los usuarios.*

**Programación de relaciones:**

*La programación de relaciones se presenta en formato único de objetivos del área.*

**Protección del plan:**

*Pensando en que el factor carga de trabajo podría, constituirse en una contingencia para dichos trabajos y en caso de que los coordinadores no pudieran reunirse y trabajar en equipo, se determinó que a cada coordinador se le asignaría aparte del desarrollo del proyecto, para después concentrar todo el material en una sola junta de trabajo, darle forma corporativa e instalarlo sucursal por sucursal o en una junta de trabajo única en la ciudad de México.*

**FASE DE IMPLEMENTACIÓN.**

*La instalación del proceso de reclutamiento y selección se dio de la siguiente manera:*

1.- Una vez concluidos los trabajos estructurales del área de reclutamiento y selección el manual corporativo de reclutamiento y selección se informó sobre el mismo a la dirección general, esta accedió a que fuera instalado a nivel nacional por lo que también se informó de tal proceso a los directores divisionales y a los gerentes generales de unidad de negocio, a estos últimos se pidió autorización para que a efecto de instalar dicho manual a nivel nacional, dieran permiso a los encargados de tal proceso en sucursales para asistir a tres sesiones de trabajo donde el proceso se instalaría.

2.- Una vez aprobado el manual de procesos corporativos de reclutamiento y selección se instaló en tres sesiones de trabajo en la ciudad de México, donde todos los coordinadores de reclutamiento y selección del país asistieron.

3.- La instalación del manual corporativo de reclutamiento se dio a través de tres talleres de trabajo, utilizándose técnicas expositivas y participativas, en la primer sesión de trabajo se instaló el procedimiento global de reclutamiento, en la segunda sesión se instaló el sistema de baterías psicométricas por puesto y por nivel jerárquico y por último, en la tercer sesión se impartió un curso de entrevista dimensional a fin de estandarizar también los métodos de entrevista.

**El producto de trabajo:**

El producto de trabajo fue terminado en el tiempo programado en los

objetivos, y se terminó en la siguiente forma:

**Proceso de trabajo corporativo.**

**sección 1 Auxiliares.**

- 1.- **Perfiles por puesto tipo iguales a nivel nacional.**
- 2.- **Descripciones de puestos tipo iguales a nivel nacional.**
- 3.- **Organigramas de cada unidad de negocio actualizados.**
- 4.- **Manual corporativo de reclutamiento y selección:**

**Sección 2 Proceso de reclutamiento y selección.**

- a) **Requisición de personal**
- b) **Fuentes de reclutamiento.**
- c) **Solicitud de personal.**
- d) **Curriculum vitae.**
- f) **Entrevista dimensional.**
- g) **Entrevista técnica.**
- h) **Reporte de entrevista**
- l) **Exámenes psicométricos por puesto y por nivel.**
- j) **Exámenes médicos.**
- k) **Requisición de documentos.**
- l) **Investigación socio-económica.**
- m) **Formación del expediente.**
- n) **Contratación.**

**Seguimiento:**

*El plan de seguimiento del trabajo se dio en tres instancias, a saber:*

*1.- Se informo sobre el trabajo y se entregó el manual a los directores divisionales y a los gerentes generales de sucursal, a efecto de que estos fungieran como supervisores operativos.*

*2.- Se presentó un plan de aplicación del check list semestral para la medición de la efectividad de cada una de las gerencias operativas, para así corroborar la correcta aplicación del manual y la cobertura de los objetivos operativos.*

**PROYECTO 9.- PLAN CORPORATIVO DE SEGURIDAD E HIGIENE.****FASE DE DEFINICIÓN.****Objetivo general:**

- *Diseño e instalación de un proceso de trabajo corporativo que permita la fácil detección de áreas de oportunidad para todas y cada una de las gerencias operativas a fin de prevenir probables riesgos de trabajo por actos y/o situaciones inseguras.*

**Objetivos operativos:**

- *Dotar a las gerencias operativas de recursos humanos de una herramienta eficaz de detección de posibles problemas en el renglon de la seguridad y la higiene dentro de sus unidades operativas.*
- *Generar una cultura de prevención más que de corrección de problemas.*

**Definición de los participantes:**

*En una reunión de trabajo entre la dirección de recursos humanos y la gerencia corporativa de recursos humanos se definió que existían graves problemas en el renglón de la seguridad y la higiene al interno de nuestra organización, por tanto, el liderazgo de el proyecto de seguridad e higiene me fue delegado.*

**Identificación de los recursos requeridos:**

- Una computadora P.C. 486.
- El tiempo de una secretaria que transcriba el trabajo.

**FASE DE PLANEACIÓN.**

*La fase de planeación, operación e instalación del proyecto estuvo íntegramente a cargo de la gerencia corporativa de recursos humanos, la que tomó la decisión, de rescatar los puntos más auditados en materia de la seguridad y la higiene para así dar cumplimiento primero a los deberes legales y después desarrollar una cultura de seguridad al interno de la organización. Básicamente el proyecto consistió en generar un formato llamado "Plan integral de seguridad e higiene" donde se relacionaron factores de seguridad e higiene, una vez realizado el formato se presentó dicho plan ante la dirección general, misma que aprobó tal proyecto.*

*Una vez aprobado, el proyecto fue presentado a los directores divisionales a las gerencias generales de unidad de negocio, vía un memorándum explicativo. En este memorándum, se pedía autorización para visitar su unidad de negocio realizar una inspección visual de las condiciones de seguridad e higiene acompañado de las gerencias operativas de recursos humanos, al mismo tiempo de programar trabajo a realizar y fechas de compromiso en la entrega de tales productos de trabajo.*



**Secuencia de realizaciones:**

*El orden de los trabajos realizados se presentó de la siguiente forma:*

- 1.- Diseño del plan integral de seguridad e higiene.*
- 2.- Presentación ante la dirección general del plan.*
- 3.- Presentación del plan ante direcciones divisionales y gerencias generales.*
- 4.- Programación de visitas a sucursales.*
- 5.- Trabajo de campo con los gerentes operativos de recursos humanos.*
- 6.- Negociación de objetivos de trabajo.*
- 7.- Programación de entrega de productos de trabajo.*
- 8.- Seguimiento via telefónica.*

**Programación de relaciones:**

*Se presenta en formato único de objetivos del área.*

**Protección del plan:**

*En caso de contingencias adversas a la realización del plan integral de seguridad e higiene, y que no se pudieran llevar a cabo las visitas a las sucursales. Se determinó enviar los formatos del plan integral a los gerentes generales a través de un memorándum explicativo a efecto de que estos realizaran el trabajo de campo junto con los gerentes operativos de recursos humanos, y una vez concluido dicho trabajo negociaran directamente los objetivos de trabajo que del*

proceso emanaran. Finalmente los resultados del trabajo de campo y los objetivos se nos enviarían vía paquetería o fax, para determinar futuras visitas.

### **FASE DE IMPLEMENTACIÓN.**

*El proyecto de trabajo se terminó en tiempo establecido y proceso de implemetación fue el siguiente:*

*1.- Una vez autorizado el proyecto y por tanto el presupuesto, se visitó cada una de las unidades de negocio y se realizó según lo programado el trabajo de campo, se determinaron conjuntamente los objetivos operativos de corrección y/o prevención en materia de seguridad e higiene con los gerentes operativos de recursos humanos.*

*2.- Se programó visitas de seguimiento y regularmente se dio seguimiento vía telefónica o vía memorándum con copia a los gerentes generales de unidad de negocio y a los directores divisionales, para así, implusar en mayor medida las mejoras en nuestras unidades. Finalmente se entregó un informe a la dirección general sobre nuestras actividades en cada una de las sucursales, así como, del estado de seguridad e higiene en que se encontraron.*

### **El producto de trabajo:**

*El proyecto quedó plasmado en un formato que describe los siguientes:*

- 1.- Auditoría a los documentos legales de seguridad e higiene.
- 2.- Auditoría a los planes de seguridad e higiene.
- 3.- Auditoría a los exámenes médicos de admisión, periódicos y registros médicos.
- 4.- Auditoría de acuerdo a las normas oficiales mexicanas vigentes.
- 5.- Auditoría en señalizaciones de emergencia, temblor, salida, etc.
- 6.- Auditoría a brigadas de evacuación, incendio, temblor, etc.
- 7.- Auditoría a programas de recarga de extintores, fumigación, desinfección, etc.

**Seguimiento:**

*En este sentido el seguimiento se dio de la siguiente forma:*

- 1.- A través de las gerencias generales de unidad de negocio y a través de las visitas realizadas por mí gerencia a las unidades de negocio.

*Finalmente, cabe mencionar que el proyecto 10 de comunicación corporativa, aunque involucraba a muchas gerencias al interno de la organización, entre ellas la mía se trabajó a través de un proveedor externo que generaba una revista interna mensualmente, que integraba diversos aspectos organizacionales, sucesos, informaciones de ultima hora, reportajes a los mandos medios y altos, prólogos, escritura de artículos, etc. Donde fungí como escritor de algunos artículos y fui objeto de referencias en tanto los proyectos que realizaba, es por esta razón que me atreví a enlistar dicho proyecto, a manera de una actividad complementaria, no así de responsabilidad directa.*

**PROYECTO 11.- CENTRALIZACIÓN DEL SISTEMA DE PROCESAMIENTO DE DATOS  
DE RECURSOS HUMANOS.**

**FASE DE DEFINICIÓN.**

**Objetivo general:**

*- Centralizar y controlar en el corporativo la información emanada de los procesos operativos de recursos humanos en todas nuestras unidades de negocio, con la finalidad de proporcionar un mejor servicio y reducir costos por errores de operación o reprocesos de la información.*

**Objetivos específicos:**

*- Determinar las necesidades actuales y proyectadas a cinco años con respecto de un nuevo sistema de procesamiento de datos.*

*- Generar un modelo gráfico de operación centralizada en el corporativo y sus relaciones de comunicación y responsabilidad con nuestras unidades de negocio.*

*- Seleccionar en el mercado de sistemas computarizados, el software más adecuado a los requerimientos de nuestra operación y más compatible con nuestro modelo gráfico de operación.*

- *instalar y capacitar en el sistema a nuestros encargados de procesos en todas y cada una de nuestra unidades de negocio.*

- *Generar una cultura de prevención más que de corrección de problemas.*

**Definición de los participantes:**

*Con la finalidad de lograr todos y cada uno de los objetivos trazados con anterioridad y al mismo tiempo asegurar que nuestro producto fuera aceptado de manera confiable por los encargados de procesos en cada una de nuestras unidades de negocio, y a su vez instalado una vez que este fuera adquirido, se determinó que todas las áreas de recursos humanos participara en la construcción de las necesidades operativas del sistema, por tanto el equipo de trabajo quedó constituido de la siguiente forma:*

- |                                     |   |   |                                                  |
|-------------------------------------|---|---|--------------------------------------------------|
| <b>1.- Líder de proyecto</b>        | . | . | <b>Gerencia corporativa de recursos humanos</b>  |
| <b>2.- Líder de proyecto</b>        | . | . | <b>Jefe de nuevos proyectos de sistemas.</b>     |
| <b>3.- Participantes</b>            | . | . | <b>Todos los encargados de procesos del país</b> |
| <b>4.- Asesoría</b>                 | . | . | <b>Gerente corporativo de nuevos proyectos.</b>  |
| <b>5.- Validación del proyecto.</b> | . | . | <b>Dirección de recursos humanos.</b>            |
| <b>6.- Autorización</b>             | . | . | <b>Dirección general.</b>                        |

**Identificación de recursos:**

- *Tiempo de todos los participantes encargados de las áreas operativas del país para el aporte de información.*

1.- *El tiempo de una secretaria para transcripción del trabajo.*

2.- *Una computadora P.C.*

3.- *Presupuesto para la adquisición del equipo y del sistema.*

**FASE DE PLANEACIÓN.****Asignación o delegación de responsabilidades:**

*La planeación estuvo a cargo de la gerencia corporativa de recursos humanos y de la jefatura de nuevos proyectos de sistemas, y fue determinada de común acuerdo, ya que se requería de un líder de proyecto que manejara el sistema de recursos humanos y otro responsable que manejara el sistema computarizado, esto para efectos de concordar la información y complementarla a la hora de adquirir un nuevo sistema.*

**Secuencia de realizaciones:**

*La realización del proyecto se dividió en cinco fases de trabajo, a saber:*

***Fase 1:***

- *Diseño de la matriz de necesidades del nuevo sistema de computo.*

- *Entrevistas de recopilación de la información requerida en la matriz.*
- *Requisitación de la matriz de trabajo.*

**Fase 2:**

- *Diseño del modelo de centralización de la operación de recursos humanos.*
- *Diseño de las relaciones de comunicación entre el corporativo y las sucursales.*

**Fase 3:**

- *Selección del sistema más adecuado a las necesidades de nuestra operación.*
- *Presentación a la dirección general.*
- *Autorización de la adquisición del nuevo sistema.*

**Fase 4:**

- *Capacitación del personal usuario en el nuevo sistema computarizado.*
- *emigración de la información del sistema anterior al nuevo sistema.*
- *Piloteo del sistema en paralelo a la capacitación del personal.*
- *Liberación del sistema para la operación centralizada.*

**Fase 5:**

- *Seguimiento de los procesos operativos y ajustes de operación y/o sistema de procesamiento de datos.*
- *Mantenimiento del sistema por parte del proveedor.*

**Programa de realizaciones:**

*Se presenta en el formato único de objetivos del área de recursos humanos.*

**FASE DE IMPLEMENTACIÓN:**

*Cabe hacer mención que este proyecto se quedó en la fase 3 a nivel de la toma de decisión en la adquisición del nuevo sistema de procesamiento de datos por parte de la dirección general de la organización, por lo que no se llegó a la implementación del sistema.*

**Producto de trabajo 1:**

*- Se logro el diseño de la matriz de detección de necesidades de nuevo sistema de computo tomando en cuenta la siguiente información:*

*- Nombre del proceso.*

*- No. de secuencia de cada parte del proceso.*

*- Nombre de cada secuencia o subproceso.*

*- No. de usuarios en oficinas centrales y en sucursales, actuales y proyectados a cinco años.*

*- Necesidades del nuevo sistema de computo.*

*- La priorización de esas necesidades.*

**Producto de trabajo 2:**

*- Se logro el diseño del modelo gráfico de operación delimitando las responsabilidades corporativas y operativas.*

*- Se logro el modelo de flujo gráfico de información entre el corporativo y las áreas usuarias en sucursales.*

**Producto de trabajo 3:**



- Se revisó 8 paquetes sistematizados que respondían a nuestras expectativas de operación en presentaciones operativas con una duración de dos horas, dichas presentaciones se evaluaban contra nuestra matriz de necesidades. Por esta razón se eliminaron 5 de los 8 proveedores que solo llegaron a cubrir hasta el 75% de nuestras necesidades operativas y de los tres proveedores restantes, que por cierto cubrían hasta un 95% nuestra expectativas de operación, se fueron descartando en función del análisis de otros rubros, como: costo, servicio en línea y a domicilio, garantía en mayor o menor tiempo, presentación del ambiente, compatibilidad con nuestra base de datos, compatibilidad con nuestras maquinas y su capacidad, capacidad para centralizar la información, capacidad de memoria, etc. Por estas razones se seleccionó una compañía española llamada Softek Meta 4, la cual fue la que se presentó ante la dirección general, fue entonces que recibí una mejor oferta de trabajo y emigre previa realización de actas por departamento.

#### Seguimiento:

El plan de seguimiento se diseñó en dos instancias aunque no pudo llevarse a cabo debido a lo anteriormente comentado, a saber:

1.- Se informo sobre el grado de avance del trabajo a los directores divisionales y a los gerentes generales de sucursal, a efecto de que estos fungieran como supervisores operativos en cuanto se comprara e instalara el nuevo sistema.

FORMATO UNICO DE OBJETIVOS DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS																										
PROYECTOS POR AREA	1994					1995					1996															
	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
PROYECTO CHECK LIST																										
DISEÑO																										
APLICACION																										
PROYECTO 1																										
DISEÑO																										
INSTALACION																										
SEGUIMIENTO																										
PROYECTO 2																										
DISEÑO																										
INSTALACION																										
SEGUIMIENTO																										
PROYECTO 3																										
DISEÑO																										
INSTALACION																										
SEGUIMIENTO																										
PROYECTO 4																										
DISEÑO																										
INSTALACION																										
SEGUIMIENTO																										
PROYECTO 5																										
DISEÑO																										
INSTALACION																										
SEGUIMIENTO																										
PROYECTO 6																										
DISEÑO																										
INSTALACION																										
SEGUIMIENTO																										
PROYECTO 7																										
DISEÑO																										
INSTALACION																										
SEGUIMIENTO																										
PROYECTO 8																										
DISEÑO																										
INSTALACION																										
SEGUIMIENTO																										
PROYECTO 9																										
DISEÑO																										
INSTALACION																										
SEGUIMIENTO																										
PROYECTO 10																										
PARTICIPACION																										
PROYECTO 11																										
DIAGNOSTICO																										
REVISION PAQUETES																										
SELECCION PAQUETE																										
NOTA: LA PROGRAMACION ANTERIORMENTE PRESENTADA ES APROXIMADA.																										

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

*En este renglón, cabe hacer algunas reflexiones pertinentes respecto del trabajo que se presentó con anterioridad y que a continuación se enumeran:*

*1.- Se puede considerar todo un éxito el proyecto "Check List" de diagnóstico de los subsistemas de recursos humanos, ya que aportó una gran cantidad de información para el posterior desarrollo de las estrategias operativas y corporativas, de forma objetiva.*

*2.- Este instrumento, se constituyó en todo un sistema de supervisión y evaluación de todo el personal operativo de recursos humanos en sucursales, facilitando así la labor del gerente corporativo de recursos humanos.*

*3.- Así mismo, se considero que el diseño del "Formato de asignación de prioridades corporativas y operativas" fué todo un éxito, en el sentido de que, me permitió dar un valor a los problemas detectados por el "Check List", y al tener graficamente esta información, poder trabajar mi estrategia de venta de proyectos ante la dirección general y la dirección de recursos humanos, y así obtener las autorizaciones correspondientes.*

*4.- La estrategia de "Administración por proyecto" que se utilizó para efectos de lograr los objetivos corporativos, se constituyó en una de las principales*

*herramientas de mi gerencia, ya que con esta estrategia pude planear tiempos y responsabilidades de los proyectos corporativos, de controlar presupuestos de trabajo, agendar tiempos de entrega de productos de trabajo, así como de dar seguimiento a la aplicación de los mismos en las unidades operativas.*

*5.- Por otra parte, puedo comentar que los proyectos que previamente comenté en el presente reporte de trabajo, no estuvieron exentos de problemas en sus diferentes fases, pero sobre todo, los problemas que se presentaron en la realización de dichos proyectos fué en el ámbito de la política interna de la misma organización, trabas administrativas, falta de presupuesto, entre otros. Evidentemente, estas situaciones son parte del trabajo organizacional y hubo que vencer dichos obstáculos.*

*6.- Finalmente, puedo afirmar que los 11 proyectos de trabajo que se emprendieron durante mi estancia en esta empresa se lograron efectivamente.*

## **CONCLUSIONES**

*La palabra "cambio" se ha convertido hoy por hoy, en un sinónimo del comportamiento nacional, casos concretos los encontramos en la economía, en la política, en la sociedad, etc., evidentemente, las organizaciones no quedan exentas de participar en tales cambios.*

*De hecho, se piensa que de ahora en adelante el estado normal de las organizaciones industriales, sea cual fuere su giro de trabajo, será de continuo cambio hacia la búsqueda de nuevas formas de organización y de operación, a fin de hacerse mas competitivas dentro de un mercado cada vez mas peleado. Estos cambios de los que se habla, cada vez se presentan con una mayor velocidad y los tiempos de respuesta de las empresas son cada vez mas reducidos. Por tanto, los cambios que se presentan hoy en las empresas están sustentados principalmente en dos aspectos: 1) el aprendizaje organizacional y 2) los avances técnicos y tecnológicos, ambos aspectos permiten a las organizaciones dar rápida respuesta a las necesidades sociales.*

*Es dentro de este contexto de cambios, donde los profesionales que practican la psicología al interno de las organizaciones, y muy especialmente los que laboran dentro del sistema de recursos humanos, se han visto en la necesidad*

*de ir anexando actividades a su perfil, por efectos de introducción de nuevos sistemas de administración como la reingeniería de procesos, la administración por objetivos, los sistemas de control total de la calidad, la cultura de servicio al cliente, etc. De tal suerte que por este fenómeno se han roto los paradigmas que planteaban que los psicólogos industriales y/u organizacionales sólo debían dedicarse a reclutar y a capacitar, quedando vedadas las demás actividades del sistema a tales profesionales. Desde el punto de vista del presente trabajo se pueden hacer varias consideraciones a manera de conclusión:*

*1.- El psicólogo industrial y/u organizacional se puede desenvolver de manera eficaz en cualquier área o posición jerárquica dentro del sistema de recursos humanos.*

*2.- En efecto, la psicología industrial y/u organizacional es una ciencia que provee de profesionales a las organizaciones industriales, a su vez, proporcionando otro enfoque de la administración y desarrollo de recursos humanos, a diferencia de otros puntos de vista profesionales como el de los administradores de empresas, de los abogados, de los contadores y de los especialistas en relaciones industriales.*

*Cabe hacer mención, que las dos conclusiones anteriores se deberán consolidar en a corto plazo y con el apoyo de los profesionales que de carrera de*

*Psicología de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala. Dicha consolidación solo se dará si se promueven e impulsan las siguientes propuestas de cambio.*

### **PROPUESTAS**

*1.- Los planes de estudios de la carrera de Psicología de nuestra casa de estudios la ENEP Iztacala deberán contemplar la posibilidad de realizar una apertura a las ideas y experiencias de personas, escuelas u organizaciones, que aporten datos confiables sobre nuevas tendencias, tecnologías, estrategias, etc., de la psicología que se aplica en los contextos organizacionales industriales; a través de foros, seminarios, cursos, diplomados, etc., a fin de actualizar constantemente nuestra curricula de estudios.*

*2.- Así mismo, al buscar la actualización de nuestra curricula de estudios, será necesario que se analice la posibilidad de generar un tronco común de conocimientos sobre Psicología en general, y después de algunos semestres generar bloques de especialidades como Psicología industrial, Psicología educativa, psicología clínica, esto con la finalidad de que los estudiantes que egresen de la carrera estén ya dirigidos al campo de trabajo al que se dedicaran.*

**3.- En este contexto de propuestas de cambio, nuestra currícula de estudios también deberá vincularse estrechamente a las necesidades del mercado de trabajo. Sobra decir que en estos momentos, en las organizaciones industriales se está dando el cambio hacia la reingeniería de procesos, tendencia que defiende la tesis de que las empresas más rentables y competitivas son aquellas que cuentan con personal multifuncional, lo cual quiere decir, que los profesionales dedicados a la psicología organizacional deberemos manejar ya desde este momento diversos aspectos técnicos que en el pasado no se consideraban dentro de nuestro perfil profesional.**

**4.- Por lo anteriormente comentado, abiertamente se propone que dentro de la especialidad de psicología industrial, se incluyan materias como:**

- a) Aspectos legales de las organizaciones.**
- b) Paquetería de sistemas.**
- c) Sistemas administrativos.**
- d) Seguridad e Higiene**
- e) Relaciones laborales.**
- f) Sistemas organizacionales de comunicación.**
- g) Desarrollo organizacional.**

**Es evidente que estas propuestas de inclusión de materias a la currícula de estudios, se vinculan ampliamente a la idea de que el psicólogo que trabaja al interno de las organizaciones industriales, se centra en el estudio de tres esferas 1)**



*el estudio de los procesos individuales, 2) el estudio de los procesos grupales y 3) el estudio de las interacciones de individuos y grupos en relación al sistema que opere en la organización. También, es evidente que con la inclusión de estas materias se dará un fuerte impulso a la especialidad y se ganaran mercados de trabajo. Todo esto con el fin de generar profesionales mejor preparados.*

*5.- Para ganar mercados de trabajo no solo es indispensable actualizar los planes de estudio, también es indispensable generar un sistema de comunicación, que informe a las empresas y a los empresarios sobre nuestra misión, visión, valores y objetivos de nuestra escuela, nuestros nuevos planes de estudios y perfiles profesionales, esperando con esto vender mas eficazmente nuestros servicios.*

*6.- En plena concordancia con los cambios anteriormente enumerados, está la idea de que a corto plazo se generen encuentros de ex-alumnos, que se encuentren laborando en los contextos de organizaciones industriales, con la única finalidad de que éstos compartan sus experiencias y conocimientos; para así mantener actualizada a la planta de profesores y generar crecimiento en los alumnos que se interesen por tal campo de trabajo.*

*7.- Es obvio que en la ENEP Iztacala se deberá fomentar más la investigación sobre los contextos organizacionales, en las más diversas áreas que conforman el*

*sistema de recursos humanos. Con lo anterior se busca acrecentar nuestros acervos sobre estos temas y buscando seguir a la vanguardia en tales conocimientos.*

*8.- Establecer un cuerpo colegiado de especialistas en el área de psicología industrial y/u organizacional, donde se deposite la responsabilidad de mantener actualizada la currícula de la especialidad.*

*9.- Impulsar la creación de una maestría en psicología industrial y/u organizacional, dicha maestría a su vez, podría tomarse como opción de titulación al cubrir el 50% de los créditos, con dos objetivos: a) el fomentar que la mayor cantidad de alumnos logre la titulación y b) que la el alumnado que se dedique a esta área de trabajo busque la superación profesional constantemente.*

*10.- Por ultimo, cabe comentar que en México, en los últimos años, se ha venido dando un fenómeno muy consistente y que va en crecimiento, el problema de la contratación por parte de las empresas de personal egresado de escuelas particulares, haciendo mención en sus reclutamientos periodísticos y radiales de que el personal egresado de escuelas como la Universidad Nacional se abstenga de asistir a dichos eventos de reclutamiento. Este fenómeno, es explicable, debido a que los mercados de trabajo se nos restringen por causa de los problemas políticos y laborales que ha vivido a ultimas fechas nuestra casa de estudios y por*

*este hecho, se piensa que la formación de nuestros profesionales se ha visto gravemente afectada. También podemos argumentar que esto no es justificable, ya que a todas luces anticonstitucional; todos los mexicanos tenemos derecho al trabajo, no importa credo, raza, estado civil, etc. Es por este hecho que se propone la discusión de este tema a nivel de rectoría y Consejo Técnico, para que se tomen cartas en el asunto, y si hay que generar un frente por la defensa del trabajo, éste se genere a la mayor brevedad posible, para frenar estas conductas sectarias, que a lo que llevan al país es al fracaso.*

*Finalmente cabe analizar, que si bien el presente reporte de trabajo representa la anexión de lagunas actividades al perfil profesional del psicólogo que labora en los contextos organizacionales industriales, y que es, justamente de este reporte que surgen las propuestas de trabajo para el cambio , también es verdad que si estas propuestas no se toman en cuenta para una discusión seria de modificación curricular, dicho trabajo no dejara de representar solo el esfuerzo individual del ponente.*

**5.- BIBLIOGRAFÍA**

- Arias Galicia, Fernando. (1990). Administración de Recursos Humanos. México, Ed. Trillas.**
- Arreguin Sanchez, Josefina y Zavala Coronado, Natalia. ( 1986 ). La Aplicación del Análisis Conductual en al Área de Capacitación y Adiestramiento dentro de una Empresa. Tesis de licenciatura, México, U.N.A.M., E.N.E.P. Izatacala.**
- Blake R. Robert y Mouton S. Jane ( 1980 ). El nuevo Grid Gerencial. México, Ed. Interamericana.**
- Blum, Milton Y Naylor, James.( 1986 ). Psicología Industrial. México, Ed. Trillas.**
- Blum, Milton. ( 1985 ). Psicología Industrial. México, Ed. Trillas.**
- Campos Huichan, Ma. de los Angeles y Arvizu Muñoz, Angel. ( 1986 ). Elementos para una Alternativa Psicológica a la Salud Laboral. Tesis Licenciatura. México, U.N.A.M. E.N.E.P. Iztacala.**
- Clay, S. ( 1982 ). Psicología de la conducta industrial. México, Ed. McGraw Hill.**
- Castillo G. Ma. del Carmen. ( 1994 ). El Papel del Psicólogo en la Elaboración de un Manual de Análisis de Puestos Aplicado a una Empresa Privada. Tesis de licenciatura. México, U.N.A.M., E.N.E.P. Iztacala.**

- Chiavenato, Idalberto. ( 1988 ). Introducción a la Teoría General de la Administración. México, Ed. McGraw Hill Interamericana.**
- Daza Sandoval, Monica., Morales Ontiveros, Gillermina., y Roa García, Ma. Leticia. ( 1994 ). Horizonte Laboral del Psicólogo Industrial. Reporte de investigación Licenciatura. México, U.N.A.M., E.N.E.P. Iztacala.**
- Dunnette D. Marvin y Kirchnner K. Wayne ( 1980 ). Psicología Industrial. México, Ed. Trillas.**
- Flores López, Ana Maria.( 1990 ). Desarrollo Organizacional. El Papel del Psicólogo en las Instituciones del Área Industrial. Tesina. Licenciatura. México, U.N.A.M. E.N.E.P. Izatacala.**
- Hampton R. David., Summer E. Charles y Webber A. Ross. ( 1990 ) Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. México, Ed. Trillas.**
- Harsch, Catalina. ( 1985 ). El Psicólogo ¿ qué hace ? México, Ed. Alhambra.**
- Heris, Ben y Pehrson, Gordon ( 1980 ). La Mente Organizacional. México, Ed. Trillas.**
- Honey y Siegel. ( 1981 ). Psicología de las Organizaciones Industriales . México, Compañía Editorial Continental.**
- Howell C. William. ( 1980 ). Psicología Industrial y Organizacional. México, Ed. Manual Moderno.**

- Katz, Daniel Y Kahn, Robert. ( 1985 ). Psicología de las Organizaciones. México, Ed. Trillas.**
- Keith, Davis .( 1983 ). El Comportamiento Humano en el Trabajo. México, Ed. McGraw-Hill.**
- Keller S. Fred. ( 1980 ). La Definición de Psicología. México, Ed. Trillas.**
- Martínez, M.( 1988 ). El Papel del Psicólogo en la Industria. Psicología Industrial Versus Psicología del Trabajo. Un Análisis Teórico. Tesis Licenciatura. Mexico, U.N.A.N., E.N.E.P. Iztacala.**
- Milkovich T. George.( 1994 ). Dirección y Administración de Recursos Humanos. México, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.**
- Morales, Luis Enrique. (1996). "La Administración por Proyecto", en la revista Proyección Humana, No. 92, 4a. Epoca, Febrero de 1996, pp. 26-28.**
- Ramos Martínez, Concepción. ( 1994 ). El Papel del Psicólogo en una Empresa de Ensamble de Carrocería Eurocar México. Reporte de trabajo Licenciatura. México, U.N.A.M., C.N.E.P. Iztacala.**
- Reddin J. William. ( 1970 ). Efectividad Gerencial. México, Ed. Diana.**
- Reyes Ponce, Agustín. ( 1990 ). Administración de Empresas. Teoría y Práctica. México, Ed. Limusa.**

Rodríguez Estrada, Mauro. ( 1988 ). Psicología de la Organización. México, Ed. Trillas.

Shein H. Edgar. ( 1982 ). Psicología de la Organización. México, Ed. Prentice/Hall Internacional.

Swieringa, Joop. Y Wierdsma, André. (1995). La Organización que Aprende. México, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.

Tiffin y McCormick. ( 1982 ). Psicología Industrial. México, Ed. Diana.

Thomas Velazquez, Gillermina. ( 1993 ). Funciones del Psicólogo en el Área de Recursos Humanos Dentro de la Industria. Reporte de trabajo, Licenciatura. México, U.N.A.M., E.N.E.P. Izatacala.

Ugalde Alcantara, Adriana. ( 1994 ). La Evaluación Organizacional: Reflexiones Críticas y Lineamientos de una Propuesta. Tesina, Licenciatura. México, U.N.A.M., E.N.E.P. Iztacala.

Whittaker O. James . ( 1983 ). Psicología. México, Ed. Interamericana.



Municipio Libre 198 Col Portales C.P. 03300 México, D.F. Tels. 625-2700 Fax 625-2701

MEXICO D.F. 30 DE JUNIO DE 1996.

A QUIEN CORRESPONDA:

**POR MEDIO DE LA PRESENTE, ME PERMITO RECOMENDAR AMPLIAMENTE AL C. LIC. RICARDO LOPEZ GONZALEZ, QUIEN HA DEMOSTRADO SER UN ELEMENTO RESPONSABLE, HONRRADO Y EFICAZ EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ENCOMENDADOS.**

**DICHAS CUALIDADES, FUERON OBSERVADAS EN EL TIEMPO QUE LABORO EN NUESTRA EMPRESA, EN EL PERIODO COMPRENDIDO DE 09-05/94 AL 30-06-96.**

**SE EXPIDE LA PRESENTE, PARA LOS FINES QUE AL INTERESADO CONVENGAN.**

  
ATENTAMENTE

**LIC. ROCIO VAZQUEZ NUÑEZ  
DIRECTOR CORPORATIVO DE  
RECURSOS HUMANOS.**

C.C.P. FILE.

GUADALAJARA  
Av. de las Palmas 430 Sector Reforma  
Col. La Aurora C.P. 46160  
Guadalajara Jalisco  
Tel: 612(3) 675 5677  
Fax: 612(3) 675 2126

LEON  
Bvd. Venustiano Carranza s/n  
Col. Las Americas C.F. 37390  
Leon Gto.  
Tel: 614(7) 12-0900  
Fax: 614(7) 12-1276

METROPOLITANO NTE  
Toluca 20 s/n  
Col. Capuripe C.P. 22370  
Mexico D.F.  
Tel: 614 627 7411  
Fax: 614 627 7411

MONTERREY  
Pta. 42000 Lopez Mateos #121  
Col. Lapange C.P. 66296  
San Nicolas de los Garza N.L.  
Tel: 618(3) 13 8122  
Fax: 618(3) 13 9022

VILLAHERMOSA  
Av. Panteón 12  
Col. Industrial C.P. 86100  
Villahermosa Tab.  
Tel: 618(3) 53 2607  
Fax: 618(3) 53 2605





Municipio Libre 198 Col. Portales C.P. 03300 México, D.F. Tels. 625-2700 Fax 625-2701

MEXICO D.F. A 30 DE JUNIO DE 1996.

## CONSTANCIA DE SERVICIOS

### A QUIEN CORRESPONDA:

A TRAVES DE LA PRESENTE, ME DIRIJO A USTED DE LA MANERA MAS ATENTA, A FIN DE INFORMARLE QUE EL LIC. RICARDO LOPEZ GONZALEZ, CON No. DE EMPLEADO 29103 Y LABORANDO EN EL PUESTO DE GERENTE CORPORATIVO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, FUE RESPONSABLE DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

### AREA DE ADMINISTRACION DE NOMINA

- LIDER DE PROYECTO DE CENTRALIZACION DE NOMINA.
- LIDER DE PROYECTO EN LE SELECCION DE NUEVO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.
- COORDINADOR Y AUDITOR DE LOS EQUIPOS DE R.H. A NIVEL NACIONAL.
- RESPONSABLE DEL PROYECTO DE REESTRUCTURACION DEL AREA.
- DISEÑO DE MANUALES DE OPERACION DEL AREA.
- RESPONSABLE DE LA INDUCCION TECNICA DEL DEPARTAMENTO.
- RESPONSABLE CORPORATIVO DE EL PROCESO DE NOMINA.
- APLICACION DE POLITICAS DE PAGO EN LA EMPRESA.
- CONTROL PRESUPUESTAL DEL AREA.

### AREA RELACIONES LABORALES

- COORDINACION CON DESPACHOS LABORALES.
- APLICACION DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.
- APLICACION DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
- ADMINISTRACION DE LOS CONTRATOS INDIVIDUALES DE TRABAJO.
- ATENCION A DEMANDAS.
- DISEÑO DE MANUALES DE OPERACION DEL AREA.
- NEGOCIACION Y CONTROL DE LIQUIDACIONES Y FINIQUITOS.
- PARTICIPANTE DEL PROYECTO DE FUSION DE EMPRESAS.
- GESTION DE CONTRATOS DE PROTECCION.

### AREA SEGURIDAD E HIGIENE.

- COORDINADOR DE LAS ACTIVIDADES DE C.M.S.H.
- COORDINADOR DE BRIGADAS DE SEGURIDAD.
- RELACION CON INSTITUCIONES.
- AUDITOR DEL PROCESO A NIVEL NACIONAL.
- NORMAS OFICIALES MEXICANAS 96
- ATENCION A INSPECCIONES.

#### GUADALAJARA

Av. de las Palmas 150, Centro, Reforma  
Col. La Aurora C.P. 46160  
Guadalajara, Jalisco  
Tel: 91(3) 619 5077  
Fax: 91(3) 619 2158

#### LEÓN

Bld. Veracruzano Carretera # 803  
Col. Las Americas C.P. 37390  
León, Gto.  
Tel: 91(4) 12 0900  
Fax: 91(4) 12 1298

#### METROPOLITANO NTE

Av. 20 # 5031  
Col. Calles del Norte C.P. 03320  
México D.F.  
Tel: 91(5) 627 7400  
Fax: 91(5) 627 7347

#### MONTERREY

Dr. Adolfo López Mateos #171  
Col. Luperón C.P. 66490  
San Andrés Bata, Carretera N.L.  
Tel: 91(6) 3 9121  
Fax: 91(6) 3 9207

#### VILLAHERMOSA

Av. Plinio # 17  
Col. Industrial C.P. 96100  
Villahermosa Tab.  
Tel: 91(93) 53 2000  
Fax: 91(93) 53 2003



Municipio Libre 198 Col. Portales C.P. 03300 Mexico, D.F. Tel. 625-2700 Fax 625-2701

**AREA DE SERVICIOS GENERALES**

- LIDER DEL PROYECTO DE HIGIENE DE EN EL AREA METROPOLITANA.
- SUPERVISION Y CONTROL DE LAS AREAS ASIGNADAS.
- CONTROL DE INVENTARIOS DE PRODUCTO DE LIMPIEZA.
- RESPONSABLE DEL SERVICIO E INVENTARIO FISICO DE PAPELERIA.

**AREA DE EDUCACION INSTITUCIONAL**

- PARTICIPANTE DE LA D.N.C.
- RESPONSABLE DE LA GESTION Y CONTROL LEGAL DE 11 EMPRESAS DEL GRUPO.
- PARTICIPANTE EN LA CREACION DE LA BIBLIOTECA TECNICA.
- DISEÑO DE MATERIALES DIDACTICOS.
- PARTICIPANTE E INSTRUCTOR EN VARIOS PROYECTOS DE CAPACITACION EN DIVERSAS AREAS COMO: VENTAS, ADMINISTRACION, ALMACEN, DISTRIBUCION, ETC.

**AREA RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

- PARTICIPANTE EN JUNTAS DE INTERCAMBIO.
- PLANEACION Y CONTROL DE COBERTURA DE VACANTES.
- MANEJO DE PERFILES, ANALISIS Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS.
- APLICACION Y CONTROL DE BATERIAS PSICOMETRICAS Y PRUEBAS TECNICAS.
- VALIDACION DE ORGANIGRAMAS DE LA EMPRESA.
- MANEJO DE INDICADORES DEL AREA.

**AREA COMUNICACION.**

- RESPONSABLE DEL PROCESO DE COMUNICACION DEL AREA ADMINISTRATIVA.
- DISEÑADOR DEL MANUAL DE SEGURIDAD EN RUTA PARA VENTAS.
- CIRCULARES Y AVISOS EN TABLEROS

AGRADECIENDO DE ANTEMANO, LA ATENCION QUE SE SIRVA DAR A LA PRESENTE, ESTA SE EXPIDE COMO CONSTANCIA PARA LOS FINES QUE AL INTERESADO CONVENGAN.

ATENTAMENTE

**CASA MARZAM, S.A. DE C.V.**

MUNICIPIO LIBRE

PORTALES

LIC. ROCÍO VAZQUEZ NUÑEZ

DIRECTOR CORPORATIVO

RECURSOS HUMANOS

MEXICO 131 D. F. 03300

**GUADALAJARA**

Av. de las Palmas #50 Sector Reforma  
Col. La Aurora C.P. 46166  
Guadalajara Jalisco  
Tel: 9113 619 4677  
Fax: 9113 619 2158

**LEON**

Bv. Venustiano Carranza # 904  
Col. Las Americas C.P. 37307  
Leon, Gto.  
Tel: 911471 12 000  
Fax: 911471 12 1258

**METROPOLITANO NTE**

Norte 20 # 5031  
Col. Capulcan C.P. 03376  
Mexico D.F.  
Tel: 9116 627 7400  
Fax: 9116 627 7402

**MONTERREY**

Pv. Adolfo Lopez Mateos #121  
Col. Lagrange C.P. 66490  
San Nicolas de los Garza NL  
Tel: 911631 13 9020  
Fax: 911631 13 9022

**VILLAHERMOSA**

Av. Ponce # 17  
Col. Industrial C.P. 91100  
Villahermosa Tabasco  
Tel: 91193 53 2000  
Fax: 91193 53 2900



Municipio Libre 198 Col. Portales C.P. 03300 Mexico, D.F. Tels. 625-7700 Fax 625-2701

MEXICO D.F. A 30 DE JUNIO DE 1996

CONSTANCIA

A QUIEN CORRESPONDA:

A TRAVES DE LA PRESENTE, ME DIRIJO A USTED DE LA MANERA MAS ATENTA A FIN DE INFORMARLE QUE EL LIC. RICARDO LOPEZ GONZALEZ CON No. DE EMPLEADO 29103 Y LABORANDO EN LA POSICION DE GERENTE CORPORATIVO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, FUNGIO COMO LIDER DEL PROYECTO DE CAMBIO DE SISTEMA DE PROCESAMIENTO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS, ASI COMO DEL PROYECTO DE CENTRALIZACION DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN NUESTRA EMPRESA. ASUMIENDO EL DESARROLLO DE LOS MISMOS EN COORDINACION CON EL AREA CORPORATIVA DE SISTEMAS, LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS REALIZADAS A CONTINUACION SE ENUMERAN

CENTRALIZACION DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

- 1. DIAGNOSTICO ACTUAL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS
2. REESTRUCTURACION DEPARTAMENTAL A NIVEL CORPORATIVO
3. REDISENO DE LAS FUNCIONES POR POSICION Y REASIGNACION SALARIAL
4. PRESENTACION DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO
5. COSTEO DE LA OPERACION DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO
6. PROPUESTA DE FLUJOGRAMAS DE OPERACION
7. IMPLEMENTACION DEL PROYECTO...

CAMBIO DE SISTEMA

- 8. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA ACTUAL (PROBLEMAS OPERATIVOS Y DEL SISTEMA)
9. ANALISIS DE LA INFORMACION QUE SE RECIBE Y ENVIA DEL DEPARTAMENTO
10. ANALISIS DEL HARDWARE EXISTENTE EN EL DPTO. DE R.H. A NIVEL CORPORATIVO
11. ANALISIS DE LOS REPORTES DEL SISTEMA QUE REQUIERE EL AREA
12. ANALISIS DE LOS FLUJOGRAMAS DE OPERACION DEL AREA
13. DETECCION DE NECESIDADES DEL NUEVO SISTEMA DE PROCESAMIENTO DE DATOS VIA MATRIZ DE TRABAJO POR AREA DE RECURSOS HUMANOS
14. REVISION Y COTIZACION DE DIFERENTES SISTEMAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS DE DIFERENTES COMPANIAS EXTERNAS PARA EL AREA. (PRESENTACIONES)
15. ELECCION DEL NUEVO SISTEMA
16. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO PARA LA INSTALACION Y LA OPERACION DEL MISMO.

AGRADECIENDO DE ANTEMANO, LA ATENCION QUE SE SIRVA DAR A LA PRESENTE, ESTA SE EXPIDE COMO CONSTANCIA PARA LOS FINES QUE AL INTERESADO CONVENGAN

ATENTAMENTE MUNICIPIO LIBRE 198 PORTALES LIC. ROCIO VAZQUEZ NUÑEZ DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.

Table with 5 columns: GUADALAJARA, LEON, METROPOLITANO NTE, MONTERREY, VILLAHERMOSA. Each column contains address, phone, and fax numbers for the respective office.

JUNIO 30 DE 1996.

**CEDULA DE ENTREGA**

A TRAVES DE LA PRESENTE ME DIRIJO A USTED DE LA MANERA MAS ATENTA A FIN DE PROPORCIONARLE LA RELACION DE ENTREGA DE TRABAJOS REALIZADOS DURANTE MI GESTION COMO GERENTE CORPORATIVO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA AREAS DE:

**LIMPIEZA**

- PLAN INTEGRAL DEL AREA DE LIMPIEZA
- REDISTRIBUCION DE LAS AREAS DE TRABAJO POR CODIGO NUMERICO
- ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DE CADA RUTINA
- CHECK LIST DE SUPERVISION POR CADA AREA DE LIMPIEZA
- INSTALACION DE SISTEMAS DE CUADRILLAS PARA TRABAJOS EXHAUSTIVOS
- CONTROL DE SUPERVISION ESPECIAL PARA BAÑOS
- LISTAS DE ASISTENCIA
- EXPEDIENTE DE FACTURAS PAGADAS
- EXPEDIENTE DE COMPROBANTES DE CAJA CHICA
- LLAVES DE VARIOS CUBICULOS

**P A P E L E R I A**

- PROYECTO " JOFER " CUADRO MANUAL DE STOCK

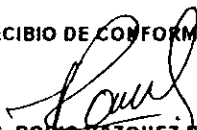
ESPERANDO SER CLARO EN LA ENTREGA DEL DEPARTAMENTO QUEDO DE USTED

**ENTREGO**



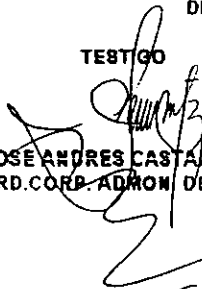
LIC. RICARDO LÓPEZ GONZALEZ

**RECIBIO DE CONFORMIDAD**



LIC. ROCIO VAZQUEZ RUÍZ  
DIRECTOR CORP. DE REC. HUM.

**TESTIGO**



LIC. JOSÉ ANDRÉS CASTAÑEDA MTZ.  
COORD. CORP. ADMIN. DE NOMINA