

31921

(A) 174



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA**

**EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA GESTION DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA EMPRESA MEDIANA**

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

MONICA ADRIANA VASCONCELOS RAMIREZ

COMISION DICTAMINADORA:

MTRA. IRMA ANGELICA BARQUET RODRIGUEZ

LIC. CAROLINA ROSETE SANCHEZ

LIC. LUCINA JIMENEZ SANCHEZ



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

2008

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACIÓN DISCONTINUA

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA MEDIANA

INDICE

INDICE DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS	4
RESUMEN	6
INTRODUCCION	7
CAPITULO I. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN UNA MEDIANA EMPRESA DE COMERCIO Y SERVICIOS	18
1.1. La Mediana Empresa del Sector Comercial y de Servicios	19
1.1.1. Clasificación de la mediana empresa	20
1.1.2. El personal como componente de una empresa	21
1.1.3. Funciones básicas del departamento de Gestión de Recursos Humanos	21
1.2. La Psicología en la Gestión de Recursos Humanos	23
1.2.1. El papel del psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos	25
1.2.2. Reclutamiento y selección de personal	26
1.2.3. Inducción	37
1.2.4. Administración de requerimientos legales	42
1.2.4.1. Condiciones de los trabajadores	42
1.2.4.2. Obligaciones del patrón	48
1.2.4.3. Obligaciones de los trabajadores	49
1.2.4.4. Capacitación de los trabajadores	50
1.2.4.5. Seguridad e Higiene de los trabajadores	52
1.2.5. Evaluación del desempeño	55

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.6. Relaciones laborales	58
1.2.6.1. Comunicación	59
1.2.6.2. Políticas generales	63
1.2.7. Suspensión de las relaciones laborales	65
1.2.7.1. Por terminación de las relaciones de trabajo	65
1.2.7.2. Por rescisión de las relaciones de trabajo	66
1.2.7.3. Por suspensión temporal de los efectos de las relaciones de trabajo	67
1.2.8. Entrevista de salida	67
1.2.9. Rotación de personal	69
CAPITULO II. EJERCICIO PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE "LA EMPRESA"	75
2.1. "La Empresa"	77
2.1.1. Características	77
2.1.2. Estructura organizacional	78
2.1.2.1. Organigrama	78
2.1.3. Políticas generales	80
2.1.3.1. Políticas disciplinarias	81
2.2. Puesto desempeñado: "Coordinación de Recursos Humanos"	81
2.2.1. Descripción del Puesto	82
2.2.2. Situación al iniciar el ejercicio profesional en la Coordinación de Recursos Humanos	82
2.2.3. Desarrollo de Funciones	85
2.2.3.1. Reclutamiento y selección de personal	85
2.2.3.2. Inducción	92
2.2.3.3. Administración de requerimientos legales	96
2.2.3.4. Evaluación del desempeño	106

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.2.3.5. Relaciones laborales	108
2.2.3.6. Suspensión de las relaciones laborales	110
2.2.4. Situación al concluir el ejercicio profesional en la Coordinación de Recursos Humanos	114
2.2.4.1. Reclutamiento y selección de personal	114
2.2.4.2. Inducción	114
2.2.4.3. Administración de requerimientos legales	115
2.2.4.4. Evaluación del desempeño	117
2.2.4.5. Relaciones laborales	117
2.2.4.6. Suspensión de las relaciones laborales	118
CAPITULO III. ANALISIS DEL EJERCICIO PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE "LA EMPRESA" Y SU RELACION CON LA FORMACION CURRICULAR DE LA LICENCIATURA EN PSICOLOGIA	120
3.1. Relación entre las funciones desempeñadas en "La Empresa" y la Psicología	120
3.2. Herramientas obtenidas al inicio de la Coordinación de Recursos Humanos	122
3.3. Alternativas de intervención en el área de Recursos Humanos de "La Empresa"	123
3.4. Sugerencias para completar el plan curricular de la licenciatura en Psicología en la Facultad de Estudios Superiores	123
CONCLUSIONES	126
REFERENCIAS	131
BIBLIOGRAFÍA	134
GLOSARIO DE TERMINOS	136
ABREVIATURAS	138
LISTADO DE ANEXOS	139

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INDICE DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

INTRODUCCION

TABLA 1.	CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL BASADA EN LA CANTIDAD DE TRABAJADORES. MICHOACAN.	12
TABLA 2.	CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS BASADA EN LA CANTIDAD DE TRABAJADORES. MICHOACAN.	12
TABLA 3.	UNIDADES ECONÓMICAS DEDICADAS AL COMERCIO. MORELIA. MICHOACÁN. 1999.	13
TABLA 4.	UNIDADES ECONÓMICAS DEDICADAS AL SERVICIO. MORELIA. MICHOACÁN. 1999.	13
TABLA 5.	ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS AL COMERCIO. MORELIA. MICHOACÁN. 2000. FEBRERO DE 2000 A ENERO DE 2001.	14
TABLA 6.	ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS A LOS SERVICIOS. MORELIA. MICHOACÁN. 2000. FEBRERO DE 2000 A ENERO DE 2001.	14

CAPITULO I. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA MEDIANA EMPRESA DE COMERCIO Y SERVICIOS.

FIGURA 1.	PROCESO DE SELECCIÓN.	31
TABLA 7.	PERIODOS ANUALES DE VACACIONES DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD	46

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**CAPITULO II. EJERCICIO PROFESIONAL EN LA GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS EN "LA EMPRESA"**

CUADRO 1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.	83
CUADRO 2. INTEGRACIÓN DE SUELDOS.	100

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RESUMEN

La Psicología tiene un amplio campo de ingerencia dentro del área laboral y dado que la mayor parte de las empresas en nuestro país son de tamaño micro, pequeño y mediano, es muy importante la participación del psicólogo en esta área.

El objetivo de este reporte de trabajo profesional consiste en realzar las ventajas de la intervención del psicólogo en el área laboral y su contribución al fortalecimiento y desarrollo de las empresas así como al bienestar y superación de los trabajadores. Derivado de ello, se busca ampliar las posibilidades de desarrollo para el psicólogo dentro del ramo empresarial y mencionar la importancia de la vinculación Universidad – Empresa.

Todo ello a partir del reporte de las funciones desempeñadas durante doce meses por un profesional egresado de la licenciatura de Psicología de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, en la Coordinación de Recursos Humanos dentro de una empresa mediana de comercio y servicios.

Finalmente, se concluye que la participación del psicólogo trae como resultado una serie de beneficios que ayudan al fortalecimiento de las empresas y al bienestar de los trabajadores, repercutiendo positivamente en niveles más amplios como es el familiar y el social. Y que es de suma importancia que las universidades mantengan una estrecha relación con las cúpulas empresariales para conocer sus necesidades y así poder cumplirlas mejorando con ello el panorama laboral y profesional de los egresados de la facultad de Psicología.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

El área de la Psicología dirigida al estudio de los seres humanos en el trabajo surgió desde el siglo XIX.¹ En aquellos tiempos se trataba de un movimiento que investigaba la mejora de las condiciones de trabajo.

En la actualidad se sabe que las personas pasan gran parte de su vida adulta en algún empleo y su trayectoria laboral determina no sólo su nivel económico sino también su seguridad emocional y la felicidad. El trabajo proporciona un sentido de identidad, nos reflejamos en él. Las personas que desempeñan un trabajo satisfactorio y estimulante saldrán motivados y satisfechos a desempeñar sus actividades restantes en el día. De lo contrario, si están en un empleo estresante e insatisfactorio eso les provocará una serie de alteraciones que van desde la tristeza y el enojo hasta problemas de salud como gastritis, ansiedad, cardiopatías y úlceras, entre otros.²

Resulta muy importante ubicarse en el puesto adecuado, tanto para la persona como para la empresa que lo emplee. Los directivos de las empresas micro, pequeñas y medianas realizan cotidianamente la elección de las personas que ingresan a laborar en sus organizaciones, mas los resultados de esta elección no siempre son benéficos para la misma. Usualmente aplican entrevistas improvisadas para decidir si una persona ha de quedarse o no a laborar; sin embargo, como resultado de esta práctica es común encontrar personas insatisfechas con su trabajo, que no comparten los objetivos de la empresa o que simplemente los desconocen, que tienen problemas interpersonales y alteran el ambiente laboral o que contribuyen a aumentar la rotación del personal en la empresa, es decir, que no fueron ubicadas en el puesto adecuado.

¹ Evans, P. (2000). "Estrategias competitivas basadas en los Recursos Humanos". Conferencia en el II Foro Empresarial en Ginebra; *Entorno*, No. 137, enero.

² Schultz, D. (1985). *Psicología Industrial*. México: Nueva Editorial Interamericana, pág. 3.

Introducción

En este punto el psicólogo tiene un papel importante que trasciende en la vida laboral y personal, posee las habilidades necesarias para realizar una entrevista previamente planeada y dirigida a obtener datos del solicitante y predecir si es adecuado para determinado puesto o no, aplicar una evaluación psicométrica que le permita conocer aspectos que se relacionan directamente con su desempeño laboral y decidir finalmente si la persona que está solicitando determinado empleo podrá tener un desempeño correcto y un buen desarrollo dentro de la empresa que lo solicita.

Así como el papel del psicólogo es fructífero en la selección de personal, existen otras áreas en las que puede intervenir contribuyendo al aprovechamiento de los recursos y en el desarrollo de las empresas a corto y largo plazos. Estas son el manejo de conflictos laborales, la optimización de los recursos humanos, la detección de necesidades de capacitación y evaluaciones de desempeño laboral, la administración de los requerimientos legales y cumplimiento en cuanto a la Ley Federal de Trabajo se refiere, entre muchos otros.

A pesar de que la Psicología posee un gran campo de desarrollo dentro del área laboral existe poca intervención de los profesionales de esta ciencia en las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales representan la mayoría en el país. Es necesario dar a conocer la importancia del trabajo del psicólogo laboral y ampliar su campo de ingerencia enfatizando los beneficios de su trabajo dirigidos al crecimiento de las empresas y la optimización de la calidad de sus productos o servicios.

Por todo lo mencionado se considera necesario y benéfico tanto para las empresas como para la sociedad en general, dar a conocer el importante papel del psicólogo dentro del área laboral. En el presente informe se plantea que si los psicólogos desarrollaran correctamente sus funciones dentro de las empresas teniendo como objetivo el crecimiento y consolidación de las mismas, se aumentaría su aceptación y demanda.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción

El presente reporte de trabajo integra información teórica sobre temas de la Psicología laboral y expone los resultados de la función como Coordinadora de Recursos Humanos durante 12 meses dentro de una empresa mediana, tratando de evidenciar los beneficios de contar con un psicólogo dentro de la plantilla laboral de las empresas.

Es necesario mencionar que debido a que la empresa solicitó permanecer en el anonimato para efectos de la exposición de resultados en este trabajo, habrá de hacer referencia a la misma como "La Empresa".

Para los psicólogos puede resultar útil e interesante obtener de este reporte un panorama general de las funciones que pueden desempeñar dentro de una empresa conociendo así un poco más sobre la Gestión de los Recursos Humanos, estimulándolos a contribuir al desarrollo teórico y práctico de esta área y conociendo la importancia de tener una buena preparación que le permita ejercer en forma adecuada.

Es recomendable plantear aquí la problemática general a la que se puede enfrentar un psicólogo egresado de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la Universidad Nacional Autónoma de México, las funciones principales que deben desempeñar, las carencias teóricas y prácticas que existen en el ramo empresarial y la conveniencia de incluir dentro de su plan de estudios la preparación en la Gestión de Recursos Humanos.

El presente reporte de trabajo tiene como objetivo central dar a conocer un panorama sobre las funciones que puede desempeñar el psicólogo dentro de una empresa mediana del sector comercial y de servicios, contribuyendo de esta manera al desarrollo y organización de este tipo de empresas así como al bienestar y desarrollo de los trabajadores



Introducción

y abriendo más las posibilidades de los psicólogos para obtener una fuente de trabajo dentro del ramo organizacional.

Como objetivos específicos están mostrar algunas de las dificultades y carencias con las que se enfrenta el psicólogo egresado de la FESI, durante el desempeño de funciones en la Gestión de Recursos Humanos; argumentar la importancia y el beneficio que da a las empresas el emplear a un psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos, favoreciendo con ello su integración dentro de las organizaciones y mencionar los beneficios que trae a los trabajadores la intervención profesional y responsable del psicólogo en las empresas.

La investigación realizada en este trabajo es del tipo *ex post facto* de acuerdo con lo que señala Tamayo y Tamayo³, dado que se parte de acontecimientos ya realizados, los datos tienen fundamento en hechos cumplidos y es usual cuando hay imposibilidad de experimentación.

La empresa en la que se realizaron las funciones se clasifica como mediana por constar de 60 empleados en promedio de acuerdo a la siguiente tipificación realizada por el Sistema Empresarial Mexicano, que se le conoce y se referirá con sus siglas SIEM. Está ubicada en la ciudad de Morelia del estado de Michoacán en donde la mayoría de las empresas dedicadas al comercio y la prestación de servicios son de tamaño micro, pequeño y mediano (clasificación basada en datos proporcionados por el SIEM, mostrada en las tablas 1 y 2 de la página 15). Esta información está representada en las tablas 3, 4, 5 y 6 (páginas 16 y 17).

³ Tamayo y Tamayo, Mario. (1999). *El proceso de la investigación científica*, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales I (Antología), IPN, Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción

Este tipo de empresas ocupa el 64% del personal de la planta productiva del lugar⁴ y han ido creciendo en una forma empírica, sin la asesoría completa y adecuada de expertos en la materia que les permita llegar a tener una adecuada planeación de crecimiento y una buena organización cuya gestión las conduzca hacia la competitividad y permanencia en el mercado.

Es común encontrar que el dueño es el Administrador General aún cuando carezca de la preparación académica correspondiente para desempeñar esa función y los familiares cercanos suelen ser los gerentes de las diferentes áreas.

Estas organizaciones de tipo familiar tienden a desaparecer poco a poco a través de su propio crecimiento, a medida que el propietario se perca de que hay funciones que él no puede desempeñar ya sea por falta de conocimientos o simplemente por falta de tiempo. En algunos casos, el dueño decide contratar a personal capacitado para dar apoyo a la empresa mas las decisiones suelen continuar centralizadas en una sola persona ya sea por la falta de confianza en otros o en la aplicabilidad de sus conocimientos teóricos, entre otras razones.

Resulta difícil para los empresarios el hecho de emplear a psicólogos para atender la Gestión de Recursos Humanos en sus empresas, en algunos casos por su limitación teórica y académica o porque estos profesionistas han tenido pocas oportunidades de enaltecer su trabajo y sus resultados, y los beneficios que su desempeño trae en el campo laboral han quedado sin evidencia.

⁴ Bolaños, Ricardo. "La PYME, motor de desarrollo". http://pyme.com.mx/articulos/pyme/todoslosarticulos/la_pyme_motor_de_desarrollo.... (03/04/02).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Introducción

Además de este obstáculo, existen en el país problemas económicos que han provocado un decremento importante en la actividad empresarial empobreciendo aún más la perspectiva de los psicólogos en la Gestión de Recursos Humanos ya que esta área ha sido de las menos atendidas en forma profesional en este tipo de empresas.

CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL BASADA EN LA CANTIDAD DE TRABAJADORES. MICHOCACAN.

TAMAÑO	NUMERO DE EMPLEADOS
MICRO	0 a 5
PEQUEÑA	6 a 20
MEDIANA	21 a 100
GRANDE	Más de 100

Tabla 1. Clasificación del Tamaño de las Empresas del Sector Comercial basada en la Cantidad de Trabajadores. Michoacán. Fuente: Documento sin título, <http://www.siem.gob.mx> (15/10/01).

CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS BASADA EN LA CANTIDAD DE TRABAJADORES. MICHOCACAN.

TAMAÑO	NUMERO DE EMPLEADOS
MICRO	0 a 20
PEQUEÑA	21 A 50
MEDIANA	51 a 100
GRANDE	Más de 100

Tabla 2. Clasificación del Tamaño de las Empresas del Sector Servicios basadas en la Cantidad de Trabajadores. Michoacán. Fuente: Documento sin título, Ibidem.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**UNIDADES ECONÓMICAS DEDICADAS AL COMERCIO.
MORELIA, MICHOACÁN 1999.**

Total	12609	100%
Unidades económicas micro	12441	98.67%
Unidades económicas pequeñas	154	1.22%
Unidades económicas medianas y grandes	14	.11%

Tabla 3. Unidades Económicas dedicadas al Comercio. Morelia, Michoacán 1999. Fuente: INEGI. Censos Económicos, 1999.

**UNIDADES ECONÓMICAS DEDICADAS A LOS SERVICIOS.
MORELIA, MICHOACÁN 1999.**

Total	10814	100%
Unidades económicas micro	10182	94.15%
Unidades económicas pequeñas	544	5.03%
Unidades económicas medianas y grandes	88	.82%

Tabla 4. Unidades Económicas dedicadas a los Servicios. Morelia, Michoacán 1999. Fuente: INEGI. Ibidem.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS AL COMERCIO.
MORELIA, MICHOACÁN.
FEBRERO DE 2000 A ENERO DE 2001.**

Total	2607 (Promedio)	100%
Micro	1853	71.07%
Pequeña	541	20.75%
Mediana	173	6.63%
Grande	40	1.53%

Tabla 5. Establecimientos dedicados al Comercio. Morelia, Michoacán. Febrero de 2000 a Enero de 2001.
Fuente: Documento sin título, <http://www.contactopyme.gob.mx>, (14/12/01).

**ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS A LOS SERVICIOS.
MORELIA, MICHOACÁN.
FEBRERO DE 2000 A ENERO DE 2001.**

Total	2034 (Promedio)	100%
Micro	1869	91.88%
Pequeña	103	5.06%
Mediana	34	1.67%
Grande	28	1.37%

Tabla 6. Establecimientos dedicados a los Servicios. Morelia, Michoacán. Febrero de 2000 a Enero de 2001.
Fuente: Documento sin título, *Ibidem*.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Introducción

En el planteamiento anterior se expuso que existe poca intervención del psicólogo en la Gestión de los Recursos Humanos de las medianas empresas lo cual nos lleva a formular la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las funciones que puede desarrollar el psicólogo dentro de "La Empresa", contribuyendo de manera importante al desarrollo y organización de la misma así como al desarrollo y bienestar de los trabajadores y evidenciando los beneficios de tener un profesional de este ramo dentro de su organización?

Existen diversos aspectos que hay que contemplar en esta investigación:

- Hay un gran abismo entre los conocimientos teóricos en la Gestión de Recursos Humanos y su aplicación en empresas medianas.
- Los psicólogos en la Gestión de Recursos Humanos no generan directamente productos ni servicios que se puedan vender en el mercado y se conviertan en ganancias monetarias para las empresas. Y por el contrario, sí existe entre los empresarios el prejuicio según el cual tener este personal implica un gasto superfluo.

Todo lo anterior trae como consecuencia la negativa de los empresarios a emplear a psicólogos dentro de sus plantillas laborales haciendo de la Gestión de Recursos Humanos el área más sacrificada en tiempos difíciles.⁵ Y sobre todo en esta época en la que nuestro país está atravesando por problemas económicos que dañan seriamente el crecimiento empresarial.

⁵ Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. McGraw Hill, 5a. reimpresión, pág. III.

Por ello, hace falta informar y concientizar a los empresarios acerca de la necesidad de aplicar los conocimientos teóricos de los psicólogos en sus empresas, con lo cual pueden mejorar su organización y funcionamiento.

La formación curricular de la carrera de Psicología en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala (conocida y referida como FESI) no contempló la Gestión de Recursos Humanos y esta carencia disminuye la oferta de trabajo que el egresado pudiera tener en el campo empresarial.

Es recomendable formar psicólogos que conozcan las necesidades de las empresas medianas, los recursos con los que cuentan y que promuevan el desempeño eficiente del personal. Esto traería como consecuencia el favorecer la aceptación del psicólogo por los empresarios para el mejoramiento organizacional de sus empresas.

Habiendo expuesto la introducción y los objetivos se procede a exponer los 3 diferentes capítulos de los que consta el reporte de trabajo profesional:

1. El Papel del Psicólogo en una Mediana Empresa de Comercios y Servicios.
2. Ejercicio Profesional en la Gestión de Recursos Humanos en "La Empresa".
3. Análisis del Ejercicio Profesional en la Gestión de Recursos Humanos en "La Empresa" y su Relación con la Formación Curricular de la Carrera de Psicología.

El primer capítulo trata sobre el papel del psicólogo en la mediana empresa. En su primer inciso se expone la clasificación de la mediana empresa y las funciones básicas de un departamento de Gestión de Recursos Humanos. El segundo apartado muestra los diferentes aspectos del entorno laboral en los que el psicólogo tiene participación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Introducción

En el segundo capítulo se da a conocer el ejercicio profesional en la Coordinación de Recursos Humanos de "La Empresa" cuyas características generales podrán ser mencionadas en el primer inciso de este capítulo. En la segunda parte se muestra la situación que prevece en la empresa al inicio de la Coordinación de Recursos Humanos, el desarrollo de todas las funciones desempeñadas como psicóloga y la situación que predominaba al final.

En el tercer y último capítulo se realiza un análisis del ejercicio profesional que se desarrolló en el área de Recursos Humanos de "La Empresa", su relación con la formación curricular de la licenciatura en Psicología y derivado de ello, se hace mención de unas sugerencias para la complementación de los contenidos para mejorar la profesionalización de los egresados.

Por último se presentan las conclusiones derivadas del análisis del planteamiento teórico y de los resultados obtenidos durante los meses de trabajo en "La Empresa".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA MEDIANA EMPRESA DE COMERCIO Y SERVICIOS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO I

EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA MEDIANA EMPRESA DE COMERCIO Y SERVICIOS

La intervención del psicólogo en las medianas empresas ha sido coadyuvante para su funcionamiento perfilado hacia la calidad en el servicio y su posicionamiento en el mercado tan competido en la actualidad.

Las áreas que atiende el psicólogo en el área de Recursos Humanos son aquellas en las que se analiza la conducta de los seres humanos en el ámbito de trabajo. Los trabajadores pasan gran parte de su vida en su empleo y es de gran importancia atender el factor humano cuando trabaja, cuando se relaciona con sus superiores, compañeros y subordinados, cuando adquiere conocimientos, cuando busca su superación.

En este capítulo se hará una revisión teórica de cada función en la que interviene el psicólogo, en el marco de una mediana empresa del sector comercial y de servicios.

1.1. La Mediana Empresa del Sector Comercial y de Servicios.

Las medianas empresas se encuentran dentro de la agrupación de las pequeñas y medianas llamada "PYMES". Como se mencionó en el planteamiento del problema, las PYMES representan el 98% de las empresas ocupando el 64% del total de la población productiva del país y un porcentaje aproximado al 100% de éstas son de tipo familiar en las

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La Mediana Empresa del Sector Comercial y de Servicios

que las decisiones están a cargo de una familia, nuclear o extensa⁶. En general, su administración no está basada en manuales de organización ni de procedimientos sino sustentada en la experiencia adquirida por los dueños dentro de los negocios.

1.1.1. Clasificación de la Mediana Empresa.

Como ya se ha mencionado, las empresas se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes. En las Tablas 1 y 2 (página 15), realizadas a partir de información proporcionada por el Sistema de Información Empresarial Mexicano más comúnmente conocido por SIEM, se mostró que la mediana empresa dedicada al comercio consta de 21 a 100 empleados y la que se dirige a la prestación de servicios tiene en su plantilla laboral a 51 a 100 trabajadores.

Además de clasificar a las empresas por su tamaño, pueden dividirse por su giro en empresas de comercio o de servicios, entre otros tipos. Las empresas de comercio son las dedicadas a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición un porcentaje denominado "margen de utilidad"⁷ mientras que las empresas de servicios, con el trabajo del hombre, producen un servicio en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Existen empresas que por su giro son tanto de comercio como de servicios pues venden productos y producen servicios.

⁶ Bolaños, Ricardo. "La PYME, motor de desarrollo".

http://pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/la_pyme_motor_de_desarrollo... (03/04/02).

⁷ Rodríguez, J. (2000). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 4ª. Edición, México: ECAFSA, pág. 82.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.1.2. El Personal como Componente de una Empresa

Los componentes básicos de una empresa que atienden a su objetivo de desarrollo son el personal, los materiales, los sistemas y el equipo.

El presente reporte se dedica únicamente al componente de Personal que es el que emplea los materiales, cumple con los sistemas y opera el equipo.

Para administrar este componente se ha conformado la gestión de los Recursos Humanos, disciplina de gran importancia cuyo objetivo es "regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción"⁸.

Esta disciplina requiere ejecutarse mediante una gerencia o departamento como una unidad de apoyo que asesora a todos los niveles de la empresa e integra las funciones que serán tratadas en el siguiente punto.

1.1.3. Funciones Básicas del Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

El empresario moderno pretende estimular a su personal, descubrir su potencial de desarrollo, proporcionarle una formación dentro y fuera de la empresa, presentarle un panorama de futuro satisfactorio para él y su familia y mantener unas relaciones mutuas agradables, todo ello sin perjudicar el buen rendimiento y la disciplina.

Para el logro de estas metas, el empresario requiere de la gestión de Recursos Humanos que cumpla con las siguientes funciones básicas, en base a lo establecido por

⁸ Rodríguez J., Ibidem, pág. 318.

Rodríguez Valencia⁹:

- ◆ **El reclutamiento y la selección de personal.** En estos puntos, se llevan a cabo las acciones necesarias para agrupar personas que puedan cubrir las vacantes de la empresa y la aplicación de una serie de procedimientos para determinar cuál de ellas es la persona idónea que pueda cubrir el puesto con un desempeño adecuado a los requerimientos de la empresa.
- ◆ **La contratación.** Es el procedimiento mediante el cual se recaban las firmas correspondientes en el contrato correspondiente de trabajo y se le da la Inducción o bienvenida al trabajador.
- ◆ **El entrenamiento.** Este rubro contempla la capacitación inicial del nuevo trabajador así como la de todos para lograr el cumplimiento de las expectativas de la empresa.
- ◆ **El tratamiento.** Se refiere a las condiciones laborales que tienen los trabajadores de la empresa y que incluyen:
 - Los sueldos y salarios. Es el pago que la empresa da a los trabajadores por el cumplimiento de un lapso de tiempo trabajado.
 - Las prestaciones y servicios. Son beneficios que la empresa tiene como obligación legal otorgar a los trabajadores y serán tratados más adelante en el punto 1.2.4. referente a los *Principios legales*. Esto incluye las aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social y al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, a los que se hará referencia a partir de este capítulo como IMSS e INFONAVIT, respectivamente.

⁹ Rodríguez J., *Ibidem*, pág. 93.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El control de asistencia, puntualidad y productividad. Se refiere al registro de asistencia y puntualidad de los trabajadores ya que en algunas empresas se otorgan premios por estos dos conceptos y a la evaluación de la productividad.

- ♦ **La promoción.** Trata de las diferentes formas de establecer los aumentos de salario y ascensos así como los incentivos que se aplicarán dentro de la empresa.

- ♦ **El término del contrato.** Se deben cubrir las liquidaciones y las jubilaciones de los trabajadores de acuerdo a lo establecido por la ley de cada región ya sea por separación voluntaria, liquidación o jubilación.

1.2. La Psicología en la Gestión de Recursos Humanos.

A través de su historia, la Psicología ha dirigido su atención e investigación hacia diversas áreas entre las que se encuentra la laboral siendo su objeto de estudio las personas en su ámbito de trabajo.

A principios del siglo XX se fundó la Psicología Industrial la cual tomó gran auge en la Primera Guerra Mundial cuando el ejército estadounidense comisionó a un grupo de psicólogos para seleccionar y clasificar a millones de reclutas. Se desarrollaron los tests Army Alfa para evaluar personas que sabían leer y el Army Beta para analfabetos y fue en ese momento que se inició la utilización de esta herramienta de la Psicología laboral.

Tras la guerra, la Psicología tuvo gran desarrollo al ser aplicada en otros ámbitos como los negocios, los sistemas escolares y otros grupos civiles empleando métodos de clasificación y selección.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Paulatinamente prosiguió la investigación dirigiéndose a otros aspectos más específicos como la relación entre el ambiente de trabajo y la eficiencia del personal, las técnicas psicológicas y su influencia en la motivación, el liderazgo y otros temas de interés de la Psicología en el ámbito laboral.

De todos los ámbitos que incluye la Psicología, el psicólogo que trabaje en una empresa mediana habrá de dedicarse a la selección y manejo de personal, funciones propias de la Gestión de Recursos Humanos de la cual se hará una breve reseña.

La Gestión de Recursos Humanos nació en Estados Unidos y Europa a fines del siglo XIX como un movimiento que hacía estudios para la mejora de las condiciones en el trabajo. A inicios del siglo XX, tras la Revolución Industrial, tuvo gran impacto bajo el nombre de Relaciones Industriales. En el decenio de 1930 pasó a denominarse Administración de Personal y alrededor de 1960 se llegó al concepto de Administración de Recursos Humanos a la cual se hará mención desde este punto como ARH¹⁰. Fue a mediados de la década de 1980 cuando se creó el concepto actual de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.

En el año 2000, durante una conferencia del II Foro Empresarial en Ginebra, un expositor mencionó que la Gestión de Recursos Humanos se encuentra actualmente en la encrucijada en que parece indispensable en las empresas y a la vez, puede ser un "...elemento administrativo que no añade ningún valor al negocio y no tiene nada que ver con la estrategia competitiva"¹¹.

¹⁰ Chiavenato, I. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. México: Ed. McGraw Hill, 5a. reimpresión, pág. 3.

¹¹ Evans, P. (2000). "Estrategias competitivas basadas en los Recursos Humanos". Conferencia en el II Foro Empresarial en Ginebra: *Entorno*, No. 137, enero.

En la actualidad es necesario poner gran énfasis tanto en los beneficios ofrecidos por los psicólogos en el área laboral a favor del desarrollo y buen funcionamiento de las empresas como para el desarrollo y bienestar de los trabajadores.

Además, los nuevos requerimientos impuestos por la calidad y la incursión en mercados cada vez más competidos, exigen de las empresas más profesionalismo y cuidado en las relaciones con su personal, lo que representa una mayor necesidad de la intervención del psicólogo en el área laboral.

1.2.1. El Papel del Psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos.

El papel del psicólogo en el área de Recursos Humanos dentro del sector empresarial es amplio. Realiza el reclutamiento y la selección científica del personal por medio de entrevistas, aplicación y calificación de evaluaciones psicotécnicas con objeto de conocer capacidades, actitudes y otros rasgos de personalidad.

Sus conocimientos sobre la conducta humana le permiten facilitar y manejar la comunicación dentro de las organizaciones y resolver problemas que se presenten en este rubro, así como optimizar las relaciones interpersonales. Con estas acciones, influye positivamente dentro del ambiente de trabajo propiciando un mejor desempeño de los empleados y, por ende, una mayor productividad de las empresas.

Por sus nociones sobre el aprendizaje puede planear correctamente la capacitación de los empleados y evaluar su impacto en el desempeño laboral y el desarrollo humano.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Con el apoyo de entrevistas y cuestionarios, logra obtener la información relevante para la prevención y disminución de accidentes, para la reducción de la rotación de personal y la evaluación del desempeño de cada empleado, con procedimientos objetivos y mediciones directas que de otra manera es imposible detectar.

Además de los conocimientos sobre la Psicología en el área laboral, el psicólogo puede manejar otros puntos relacionados directamente con la Gestión de personal como la administración técnica de los requerimientos legales – contratación, salarios, Comisiones de Capacitación y de Seguridad e Higiene –, la elaboración de nómina y otros administrativos. En sí, el psicólogo en el área de Recursos Humanos posee muchos otros conocimientos requeridos por toda empresa para conocer su fuerza laboral con el objeto de trabajar con calidad y en un proceso de mejora continua.

En resumen, la Psicología es un instrumento que, utilizado por personal especializado profesionalmente, puede traer grandes aportaciones a la administración de las empresas.

A continuación se tratan más ampliamente las diferentes funciones que integran el departamento de Gestión de Recursos Humanos –mencionadas en el inciso 1.1.3.- y la forma concreta en que el psicólogo puede intervenir positivamente.

1.2.2. Reclutamiento y Selección de Personal.

Dentro de las empresas existe un flujo de personal que se da por los ingresos y salidas de los trabajadores. Diversas son las razones de las salidas del personal y van desde la decisión del trabajador o de la empresa hasta a causas ajenas como pueden ser los accidentes de trabajo y la jubilación, entre otras más.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El Papel del Psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos - Reclutamiento y Selección

Cuando se necesita cubrir una vacante existen dos opciones: o se cubre con personal de la empresa o se procede a buscar nuevos integrantes por medio del reclutamiento y la selección.

El reclutamiento es el procedimiento dirigido a cubrir la vacante y a contratar a los candidatos más apropiados, con el perfil de personalidad más adecuado, con las capacidades, competencias y actitud requeridas para cumplir las tareas relacionadas con el trabajo. En sí, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.¹²

En este punto hay que realizar el análisis de puesto que determina el perfil de puesto: la preparación necesaria, las funciones que habrá de desempeñar, las responsabilidades que tendrá y demás puntos importantes para seleccionar al candidato que mejor pueda cubrir el puesto.

La selección es el conjunto de pasos mediante los cuales se evalúan las características y aptitudes de los candidatos para determinar quién de ellos es elegido por ser el que mejor cumple las condiciones de trabajo ofrecidas.¹³

Usualmente estos procedimientos son realizados de manera poco profesional en las micro, pequeñas y medianas empresas. Los empresarios suelen apoyarse en una entrevista no planeada, casual y poco organizada para obtener información del entrevistado y, en base a las respuestas, deciden la contratación o el rechazo de los candidatos. Con esto incurrir en la omisión de evaluaciones psicométricas, técnicas y de referencias personales y

¹² Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. McGraw Hill, Sa. reimpresión, pág. 208.

¹³ James, P. (1997). *Gestión de la Calidad Total. Un Texto Introductorio*. Madrid: Prentice Hall Iberia, pág. 155-168.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El Papel del Psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos - Reclutamiento y Selección

laborales haciendo del mecanismo de selección una de las áreas más vulnerables en las empresas de ese tamaño.

En cambio, cuando estos procesos se realizan de una manera sistemática por psicólogos, es posible captar personal que cumple con los perfiles de los puestos a cubrir y con los objetivos de las empresas en las que trabajarán ya que su primordial finalidad estriba en predecir, con un mínimo margen de error cuáles de los candidatos tendrá un alto desempeño laboral.¹⁴

Esta medida contribuye a disminuir la rotación de personal, el ausentismo y el bajo desempeño. Además, cuando se ubica a una persona en el trabajo adecuado a sus objetivos y capacidades se logra una mayor satisfacción laboral y personal de los trabajadores, repercutiendo a nivel familiar e incluso social.

En el reclutamiento de personal se busca dar a conocer la vacante empleando diversos medios, ya sea colocar avisos fuera de la empresa, anunciar en los medios de comunicación, pedir apoyo a bolsas de trabajo o solicitar a instituciones educativas el personal necesario.

Es preciso seleccionar al personal de acuerdo con los objetivos de la empresa, cuidando siempre los pasos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y seguimiento de personal.

¹⁴ Arias, F. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, México: Ed. Trillas, pág. 439.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Durante los procesos de reclutamiento y selección de personal hay que poner énfasis en los siguientes principios fundamentales:

- **Colocación.** Es responsabilidad del psicólogo seleccionar a los candidatos que puedan tener mejor desempeño laboral en determinado puesto.
- **Orientación.** Cuando un candidato no es seleccionado, es conveniente comunicarle oportunamente el resultado. En ocasiones, ellos desean saber las causas de la decisión mas es responsabilidad del psicólogo orientarlo en ese sentido.
- **Ética profesional.** El proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato y de la empresa. Por ello, es muy importante considerar que si al candidato se le ubica en un trabajo para el cual no posee habilidades o para el que tiene más capacidad de la necesaria, puede afectar hasta su salud mental y la de su familia, así como el ambiente laboral en el que se desempeña.
- **Congruencia entre la persona y su trabajo.** Cuando una persona desempeña un trabajo adecuado a sus intereses y capacidades logra una mayor satisfacción, incrementa su productividad y provoca secuelas positivas en el resto del personal y en la sociedad.
- **Las diferencias individuales.** Cada persona posee un conjunto de habilidades, aptitudes y estilos de personalidad que lo diferencian de los demás. Es labor del responsable de la selección ubicar a cada persona en el puesto idóneo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Este proceso comienza cuando el área o departamento que requiere cubrir la vacante lo hace saber al órgano correspondiente mediante una solicitud de personal.¹⁵ Después, se requiere un análisis de puesto.

El análisis de puesto se refiere a la naturaleza, los requisitos y exigencias del puesto vacante; conocer las cualidades, aptitudes, intereses y caracteres de personalidad indispensables para desempeñarlo.

Una vez establecidos los pormenores del trabajo se procede a la evaluación de las condiciones personales de los aspirantes que pueden centrarse en los siguientes aspectos:¹⁶

- **Conocimientos.** Consiste en la información de que dispone una persona y la comprensión de los problemas que tiene el puesto de trabajo.
- **Experiencia.** Trabajo en un puesto similar o con problemas semejantes al del puesto que pretende ocupar.
- **Aptitud.** Capacidad para resolver los problemas nuevos que se plantean en el puesto de trabajo, o al menos los más probables, de forma lógica y esperada.
- **Actitud.** Forma de comportarse ante las tareas impuestas o los problemas nuevos que en él se presentan.

¹⁵ Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. McGraw Hill, 5ª. reimpresión, pág. 217.

¹⁶ *Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa*. (1999). Vol. 3, España: Ed. Océano, pág. 369.

Enseguida se presenta una figura del proceso de selección indicando los pasos a seguir:

PROCESO DE SELECCIÓN

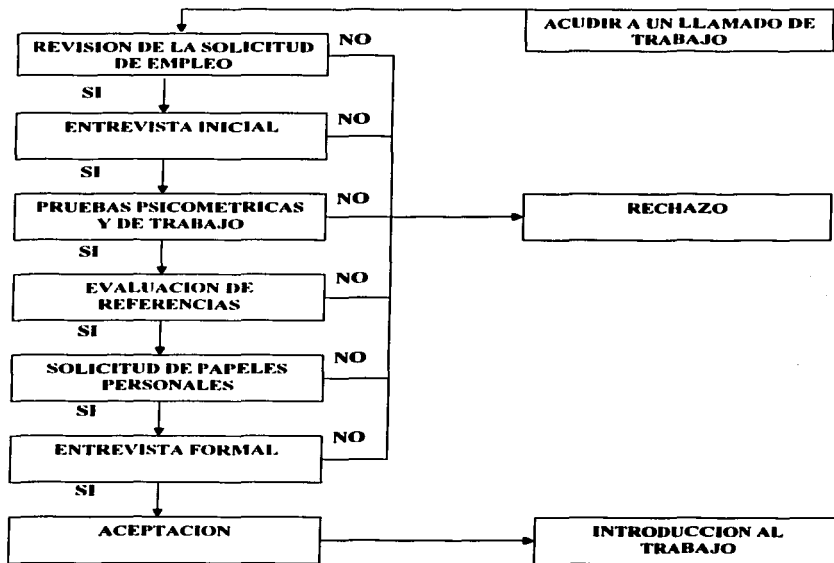


Figura 1. Proceso de Selección. Fuente propia de la información proporcionada por Anzola Rojas, Zérvulo, (1993). *Administración de Pequeñas Empresas*. México; Ed. McGraw Hill, pág. 212.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Durante este proceso se emplean diversas herramientas:

La solicitud de empleo, que es una de las fuentes de información más utilizada. Existen formatos de ellas que se pueden adquirir en las papelerías; sin embargo, se considera que la información contenida en éstas es incompleta por lo cual se puede complementar en formatos creados. Junto con los Currícula, son las fuentes que contienen la información básica importante para el comienzo de la selección.

El Curriculum Vitae, documento en el que además de los datos contenidos en una solicitud se incluyen otros tales como responsabilidades y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del propio puesto y del inmediato superior y otros datos de la historia laboral. El autor Arias Galicia¹⁷ especifica los siguientes elementos que comprenden un Curriculum Vitae:

- Nombre completo.
- Domicilio, teléfono y correo electrónico.
- Registro Federal de Contribuyentes.
- Fecha y lugar de nacimiento.
- Sexo.
- Cartilla de Servicio militar liberada, en su caso.
- Estudios formales. Adjuntar copias de los títulos o grados académicos, cédula profesional, etc.
- Cursos cortos tomados.
- Idiomas y grado de eficiencia en ellos: lectura, conversación, redacción.
- Trabajos (iniciando con el primero):
 - Empresa u organización.
 - Fecha de ingreso y de salida.

¹⁷ Arias Galicia, Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, México, Ed. Trillas, 2000, pág. 441.

- Puesto(s) y jerarquía organizacional.
 - Remuneración al inicio y al final.
 - Principales responsabilidades en cada puesto.
 - Logros principales.
 - Número y tipo de colaboradores.
 - Razones de separación de la empresa.
-
- Tipo de trabajo deseado: responsabilidades, retos, expectativas.
 - Referencias personales.
 - Estado civil y composición familiar.
 - Premios o distinciones recibidas, tanto en el trabajo como en la escuela o la vida cívica.
 - Asociaciones o clubes a los que pertenece.
 - Pasatiempos favoritos.
 - Otra información pertinente.

La entrevista, como una vía de comunicación interpersonal utilizada en esta área para obtener la información complementaria del solicitante. Este instrumento de selección se utiliza frecuentemente por los responsables de elegir al personal de las empresas.

El psicólogo tiene la formación profesional y el entrenamiento para realizar entrevistas y poder valorar la información recibida sin prejuicios. Se recomienda llevarla a cabo en un lugar tranquilo y privado que facilite un ambiente adecuado de confianza y así poder obtener información más completa.

Hay diferentes áreas de interés en la entrevista laboral:

- **Historia laboral.** En esta área se pretende averiguar del solicitante la estabilidad laboral, la experiencia, el ingreso económico, la velocidad de progreso, su actitud ante la autoridad, ante compañeros de trabajo y subordinados, y demás aspectos que nos definen la manera en que se ha desenvuelto en el trabajo.
- **Historia escolar.** Este rubro permite saber si existe continuidad en sus estudios, si el puesto que desea desempeñar está relacionado con su preparación académica, si fue buen estudiante y más información que proporcione un panorama de su aprovechamiento escolar.
- **Historia personal.** Permite conocer antecedentes familiares, modo de vida, a qué dedica su tiempo libre.

Si la información proporcionada durante la entrevista concuerda con el perfil del puesto, se continúa con la aplicación de los siguientes puntos del procedimiento.

La evaluación psicométrica, se refiere a la aplicación y calificación de pruebas psicométricas que arrojan información importante de la capacidad de aprendizaje del evaluado, capacidad para resolver problemas, personalidad, motivaciones y demás datos que ayuden a predecir el desempeño laboral del candidato.

Existen diversas pruebas para evaluar la capacidad intelectual y la personalidad. Entre las existentes para medir la primera de estas dos características está el Test de Matrices Progresivas Raven. Este es un instrumento para evaluar la capacidad intelectual, la habilidad para comparar formas y razonar por analogías, independientemente de los

conocimientos adquiridos y de esta manera brinda información sobre la capacidad y claridad de pensamiento presente del examinado para la actividad intelectual. Se pretende que el sujeto utilice habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico básicas en la deducción de piezas faltantes de una serie de láminas impresas.

Se trata de un test no verbal, no manual, interesante, sencillo y aplicable en cualquier cultura. Resulta económico ya que puede ser utilizado en varias aplicaciones y puede ser auto administrado o aplicado en forma individual o colectiva. Su tiempo de aplicación oscila entre 30 y 60 minutos mas generalmente es contestado en 45 minutos.¹⁸

La personalidad se puede explorar utilizando la prueba de Machover y el HTP, entre muchas otras pruebas especializadas.

El test proyectivo de Machover trata de la proyección de la personalidad en el dibujo de la figura humana. "La figura humana es en cierto modo una representación o proyección de la propia personalidad y del papel que ésta desempeña en su medio ambiente".¹⁹ La interpretación de los dibujos refleja diferentes aspectos del individuo como su adaptación social y sus relaciones interpersonales, el control de sus impulsos, actitudes y conflictos psicológicos, entre muchos otros aspectos importantes que influyen en la conducta.

La técnica proyectiva HTP posee el mismo fundamento del test de Machover considerando que los dibujos son una de las formas de lenguaje simbólico, que moviliza niveles relativamente primitivos de la personalidad y que expresa en forma involuntaria.

¹⁸ Test de Raven, <http://www.clinicapsi.com/test%20raven.html>, (24/04/02).

¹⁹ Machover, Karen, **Test Proyectivo de Machover (La Figura Humana)**, Madrid, Biblioteca Nueva, 1983, pp. 14.

una visión de sí mismo tal como es o como le gustaría ser.²⁰

Se compone de tres campos: la casa, el árbol y la persona. Cada dibujo constituye un autorretrato a diferente nivel.

La persona refleja la auto imagen más cercana a la conciencia. En la casa se proyecta la situación familiar; la casa como ubicación propia de la vivienda de cada quien provoca asociaciones con el hogar y la familia y las relaciones que se establecen con los demás componentes de la misma. Y en el árbol se representa el concepto de Yo más profundo, su fortaleza interna, el concepto de sí mismo.

El empleo de estas pruebas requiere de un entrenamiento profesional específico en la aplicación y la evaluación.

La investigación documental de candidatos, es la verificación de la información contenida en las solicitudes y las Currícula Vitae. Para ello se emplean los exámenes de conocimientos y se efectúa la investigación de referencias personales y laborales.

- **La solicitud de documentos personales**, que acrediten su persona, domicilio, historia laboral recomendable y buena salud.
- **La decisión final**, tomada por el jefe inmediato a partir de la presentación de tres candidatos preseleccionados.

²⁰ "http - *Conócete a través de tus Dibujos. La Técnica Proyectiva H.T.P.*"
<http://www.ciudadfutura.com/psico/tests/http.htm> (06/06/02).

1.2.3. Inducción

Como paso siguiente a la contratación del trabajador, es recomendable guiarlo, orientarlo e integrarlo en el ambiente de trabajo mediante un proceso de Inducción.

Para una buena Inducción se recomienda proporcionar información general sobre la rutina de trabajo, entregar al trabajador un Manual de Inducción que contenga un panorama extenso sobre la historia de la empresa, reglamentos, prestaciones y servicios y demás puntos de interés, presentación al personal, un entrenamiento inicial y un plan de seguimiento.

a) Integración del expediente laboral.

El departamento de Gestión de Recursos Humanos debe formar el expediente laboral de su trabajador con la siguiente documentación:

- Solicitud de empleo y Curriculum Vitae, en caso de existir.
- Documentos personales solicitados (que serán enlistados en el punto 2.2.3.2., pág. 92).
- Hoja de inscripción a la institución de seguridad social.
- Contrato laboral (para mayor información revisar el punto 2.2.3.3., pág. 97).
- Reglamento Interior de Trabajo (ver Anexo 4).
- Hoja de control de vacaciones.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El Papel del Psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos - Inducción

Existen otros documentos que pueden facilitar el manejo de la información de cada trabajador y son:²¹

- Reporte de resultados de las pruebas de selección.
- Registro de ascensos.
- Actas administrativas o premios, en caso de existir.
- Comprobantes de capacitación (cursos tomados).
- Hoja de servicios, que contenga:
 - Nombre completo del trabajador y número o clave asignada.
 - Fecha de ingreso.
 - Tipo de contrato.
 - Lugar y fecha de nacimiento.
 - Estado civil y nombre del esposo(a) o concubino(a).
 - Número de afiliación a instituciones de seguridad social y clínica de adscripción.
 - Número de Registro Federal de Contribuyentes.
 - Número de la Cartilla de Servicio Militar.
 - Número de licencia para conducir o manejar.
 - Fianza (si procede). Este es un requisito en cargos que manejan dinero o bienes valiosos.
 - Estatura, peso, color de piel y de ojos.
 - Firma.
 - Domicilio: se recomienda dejar espacio suficiente para anotar direcciones futuras, si las hubiere.
 - Nombre, domicilio y número telefónico de la persona a quien se deberá avisar en caso de accidente.
 - Escolaridad e historia de capacitación recibida.

²¹ Arias Galicia, Fernando, *Ibidem*, pág. 487.

El Papel del Psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos - Inducción

- **Antecedentes de trabajo:** incluyendo el puesto desempeñado, las fechas en que prestó sus servicios, el sueldo y la causa de separación así como los ascensos logrados en cada trabajo.
- **Promociones y transferencias:** contendrán las fechas de los ascensos, el puesto y el sueldo obtenido.
- **Evaluación de desempeño:** se registrará la fecha, los resultados y las observaciones.

b) Información sobre contratación, prestaciones y servicios.

La relación de trabajo se establece formalmente mediante un contrato el cual determina las responsabilidades así como los derechos del trabajador y de la empresa. En la Inducción se presenta al empleado su contrato de trabajo para que lo lea cuidadosamente y firme de conformidad. Es necesario que sea informado sobre las prestaciones y servicios a las que tiene derecho como trabajador de la empresa, información contenida en el Manual de Inducción que habrá de entregársele.

c) Información general sobre la rutina de trabajo.

Es imprescindible que el trabajador reciba las instrucciones específicas de las funciones que habrá de desempeñar y conocer el perfil de su puesto. De ser posible, esta información debe ser transmitida por la persona que ocupaba antes el puesto o el que será su jefe inmediato a fin de que el trabajador conozca todos los procedimientos y funciones propias del puesto así como los departamentos y personas con las que deberá tratar para cumplir su trabajo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

d) Entrega de un Manual de Inducción.

Este Manual de Inducción deberá contener los siguientes datos de la empresa:

- Datos generales.
- La historia de la empresa.
- Misión y visión.
- Filosofía.
- Organigrama.
- Instalaciones.
- Tabla de funciones generales de las diferentes gerencias o departamentos.
- Política de calidad.
- Políticas generales.
- Documentación necesaria para expediente.
- Uniformes.
- Horarios, días de pago y días de descanso.
- Productos y servicios.
- Prevención de accidentes.
- Relaciones de trabajo.
- Prestaciones y servicios.
- Prohibiciones.

Deberá ser entregado al trabajador y revisarlo conjuntamente para resolver dudas que pudieran surgirle.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

e) Presentación con el personal.

En este punto se le dan a conocer los nombres y cargos de trabajo de las personas con las que tendrá mayor contacto en su trabajo. Este paso de la Inducción es muy importante ya que el trabajador necesita sentirse integrado al equipo de trabajo para poderse desempeñar adecuadamente. Las relaciones laborales son facilitadoras del buen funcionamiento en el trabajo y, además, pueden crear relaciones informales las cuales generan mayor motivación en la conducta de los trabajadores que la combinación de dinero y autoridad.²²

f) Entrenamiento inicial.

Puede consistir en videos o material escrito así como la asesoría laboral de una persona que conozca bien las funciones y responsabilidades del puesto.

g) Plan de seguimiento.

En este plan de seguimiento deberá especificarse al empleado si tendrá un periodo de prueba y las formas en que se evaluará ese periodo.

²² Madrigal Torres, Berta Ermila. "La Administración del Talento Humano en las PYMES". Tesis para obtener el grado de Doctorado en Ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas, IPN, ESCA, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, México, 1999, pág. 26.

Básicamente, estos pasos son los necesarios para que un trabajador tenga una buena inducción dentro de la empresa favoreciendo una buena integración y comunicación con compañeros y superiores.

1.2.4. Administración de Requerimientos Legales.

El departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de llevar la administración de los diferentes requerimientos legales tales como contratos laborales, control de los días de vacaciones otorgados, cumplimiento de las comisiones de Capacitación y de Seguridad e Higiene, salarios y otros aspectos relacionados que serán enunciados en los siguientes puntos.

1.2.4.1. Condiciones de Trabajo.

Las condiciones de trabajo que habrán de cumplirse en las empresas en ningún caso deberán ser inferiores a las marcadas en la Ley Federal del Trabajo y sin hacer distinciones por motivos de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las excepciones contempladas en esta Ley.

Existe un instrumento de orden jurídico para normar el desarrollo de los trabajos dentro de las empresas y es el Reglamento Interior de Trabajo. Este contiene disposiciones que obligan tanto al patrón como a los trabajadores. En México, el artículo 424 de la Ley Federal del Trabajo menciona que este reglamento se realizará con la participación tanto de

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

representantes de los trabajadores como del patrón. Ya que este reglamento haya sido concluído por ambas partes, deberá entregarse a la Junta de Conciliación y Arbitraje con lo que inicia su vigencia. Es obligación imprimirlo y entregarlo a cada uno de los trabajadores así como colocarlo en lugares visibles de la organización.

a) Contratación.

La relación de trabajo se establece formalmente por el contrato de trabajo el cual determina las responsabilidades y derechos tanto del trabajador como de la organización. Existen diferentes tipos de contrato de los cuales se mencionarán los individuales de trabajo por tiempo determinado y por tiempo indeterminado para los trabajadores de nómina así como los de prestación de servicios para el personal de honorarios.

La Ley Federal de Trabajo establece que deben hacerse dos ejemplares del contrato de trabajo que contengan los datos generales del trabajador y del patrón (nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio), ya sea que la relación sea por tiempo determinado o indeterminado, el servicio que deba prestarse, el lugar donde deba prestarse el trabajo, la duración de la jornada, el monto del salario y el día y lugar de pago, la indicación de que el trabajador será capacitado según los programas que establezca la Ley, por tiempo determinado o indeterminado, el servicio que deba prestarse, el lugar donde deba prestarse el trabajo, la duración de la jornada, el monto del salario y el día y lugar de pago, la indicación de que el trabajador será capacitado según los programas que establezca la empresa conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo y los días de descanso, vacaciones y demás condiciones de trabajo que convengan a ambas partes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para el personal de honorarios se elabora un contrato por prestación de servicios que contiene datos generales del prestador de servicios y de la empresa, las funciones que desempeñará, la iguala mensual que percibirá, la vigencia del contrato, las obligaciones del prestador de servicios y las de la empresa, entre otros datos informativos importantes. Cabe mencionar que para las personas que se encuentren bajo el régimen de honorarios la Ley define que no están subordinados a un horario, la empresa no está obligada a darle las prestaciones de ley de tal forma que las siguientes especificaciones sólo serán aplicables al personal de nómina.

b) Jornada de trabajo.

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo²³. La duración máxima de la jornada diurna (comprendida entre las seis y las veinte horas) será de ocho horas, de la nocturna siete horas y de la mixta siete horas y media.

c) Días de descanso.

En lo referente a los días de descanso semanal la Ley Federal del Trabajo cita en su artículo 69: "Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro"²⁴.

²³ Cavazos, B. (1997). Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistemizada. México: Editorial Trillas, pág. 144.

²⁴ Cavazos, B., Ibidem, pág.150.

Existen, además otros días de descanso obligatorio marcados en su artículo 73:

- I. El 1° de enero.
- II. el 5 de febrero.
- III. el 21 de marzo.
- IV. el 1° de mayo.
- V. el 16 de septiembre.
- VI. el 20 de noviembre.
- VII. el 1° de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.
- VIII. el 25 de diciembre, y
- IX. el que determinen las Leyes Federales y Locales Electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

d) Vacaciones.

Quando el trabajador ha prestado sus servicios a una empresa por más de un año tiene derecho a un periodo anual de vacaciones pagadas y a una compensación o prima que no deberá ser menor al veinticinco por ciento sobre los salarios que le correspondan durante el periodo de vacaciones.

Los días que corresponden a cada trabajador por los años de antigüedad se definen en la siguiente tabla:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**PERIODOS ANUALES DE VACACIONES DE ACUERDO A LA
ANTIGÜEDAD**

AÑOS DE SERVICIOS	DIAS DE VACACIONES
Menos de un año:	proporcional
1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
5 años	12 días
6 años	12 días
7 años	12 días
8 años	12 días
9 años	14 días
De 10 a 13 años	16 días
14 años	16 días

Tabla 7. Periodos Anuales de Vacaciones de acuerdo a la Antigüedad. Fuente propia de la información proporcionada por Cavazos, B. (1997). Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada. México: Editorial Trillas, pág. 42.

c) Salario.

Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario se integra con los pagos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación,

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo (artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo). El salario no debe ser menor al fijado como mínimo y que es diferente en cada región del país.

Los trabajadores también tendrán derecho al pago de aguinaldo anual que deberá pagarse antes del 20 de diciembre, equivalente a 15 días de salario, por lo menos. A quienes no hayan cumplido el año de servicios tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo.

Los uniformes que no forman parte del salario deben entregarse como útiles de trabajo mediante un formato de recibo.

En las empresas se realizan periódicamente revisiones de salarios. Si estas revisiones son justas y diferenciadas constituyen un incentivo importante para los empleados. Es conveniente revisar el desempeño laboral de cada uno de ellos y determinar un aumento superior para los que rindieron más y de menor cuantía para quienes no sobrepasaron los objetivos de la producción²⁵.

f) Reparto de utilidades.

El artículo 117 de la Ley Federal del Trabajo cita que "los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas"²⁶.

²⁵ Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. (1999). Vol. 3, España: Ed. Océano, pág. 391.

²⁶ Cavazos, B. (1997). Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada. México: Editorial Trillas, pág. 182.

Este pago deberá efectuarse durante los sesenta días siguientes a la fecha en que debe pagarse el impuesto anual.

Tanto las empresas como los trabajadores tienen obligaciones que han sido contempladas e integradas dentro de la Ley Federal del Trabajo de las cuales se presentará una breve reseña enseguida.

1.2.4.2. Obligaciones del patrón.

Las obligaciones del patrón o empresa están contenidas en la Ley Federal de Trabajo, algunas de las cuales se mencionarán enseguida:

- Inscribir al trabajador en el IMSS, para “garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado”.²⁷
- Proporcionar al trabajador vivienda digna pagando las aportaciones que corresponden al INFONAVIT.
- Entregar a sus trabajadores un porcentaje de las utilidades obtenidas anualmente.

²⁷ “Los ramos de seguro en el IMSS”. http://www.imss.gob.mx/IMSS/estoesimss/imss_rseguro.html (03/04/02).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Otorgar días de descanso feriados con goce de sueldo, un periodo anual de vacaciones proporcional a su antigüedad en la empresa, beneficios en caso de ausencia por enfermedad y el pago de aguinaldo.
- Proporcionarle capacitación, Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por la Ley Federal del Trabajo.

1.2.4.3. Obligaciones de los Trabajadores.

Las obligaciones de los trabajadores son mencionadas en el artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, algunas de las cuales son:

- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que le sean aplicables.
- Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o representante.
- Ejecutar el trabajo con la intensidad, el cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Avisar al patrón de las causas justificadas que le impidan presentarse en su trabajo.
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos de la empresa así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda perjudicar a la empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.2.4.4. Capacitación de los Trabajadores.

La capacitación debe ser una actividad planeada para lograr los objetivos de la organización y del empleado. Esta ayuda a que los empleados tengan un crecimiento integral y que obtengan capacitación especial sobre aspectos técnicos de su trabajo.

Anzola²⁸ menciona que existen varios pasos a seguir durante la planeación de la capacitación en una empresa:

1. Detectar las necesidades de capacitación.
2. Determinar el objetivo general de la capacitación.
3. Seleccionar el medio o medios de instrucción.
4. Instrucción.
5. Pruebas a los participantes.
6. Supervisión de la instrucción.
7. Evaluación.

Para cubrir el primer punto citado se ha creado un diagnóstico de necesidades de capacitación, llamado de ahora en adelante por sus siglas "DNC", el cual permite determinar el perfil actual de las personas que laboran en la organización y contrastarlo con los perfiles de puesto existentes, ubicando las áreas de oportunidad para el desarrollo de habilidades del personal y construyendo una gestión seria del capital intelectual de la organización y un manejo responsable de la inversión destinada a la capacitación y el desarrollo.²⁹

²⁸ Anzola, Z. (1993). **Administración de Pequeñas Empresas**. México: Ed. McGraw Hill, pág. 223.

²⁹ Documento sin título, <http://www.capacita.com.mx/dnc.html> (01/04/02).

Así, el DNC proporcionará información sobre:

- las áreas en que el personal requiere capacitación,
- los factores prioritarios a desarrollar en el personal.
- cómo obtener de forma rápida y objetiva el Plan de Carrera de cada persona, y
- qué personal puede reemplazar vacantes en el futuro.

Una vez obtenidos los resultados del DNC se establece el objetivo general de la capacitación y se seleccionan los medios para dar la instrucción. Cuando la capacitación ha sido impartida se evalúan el aprovechamiento de los participantes y el proceso de capacitación.

La capacitación también puede darse en forma individual o por equipo. Cuando se trata de capacitación específica de un puesto de trabajo o para una persona que requiera mejorar sus relaciones interpersonales por ejemplo, se aplica una capacitación individual; por el contrario, cuando todo un equipo de trabajo necesita algún tipo de conocimientos ya sea técnico o de relaciones interpersonales, se recomienda dar una capacitación en equipo que se enriquezca de las aportaciones de sus participantes.

La capacitación también puede clasificarse en interna o externa. La primera se da dentro de las empresas y no pocas veces es el dueño quien la proporciona, mientras que la capacitación externa se realiza en centros especializados que apoyan al sector empresarial como son el IMSS, las distintas cámaras empresariales y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, a la cual se denominará STPS a partir de este párrafo.

La Ley Federal del Trabajo determina en su artículo 153-I que "en cada empresa se

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, ... las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”.³⁰

1.2.4.5. Seguridad e Higiene de los Trabajadores.

La seguridad y la higiene en el trabajo abarcan muchos aspectos con el objeto de cumplir con uno de los derechos de los trabajadores: la protección a su integridad durante el desempeño de sus actividades laborales.

En términos generales, estos dos conceptos están dirigidos a prevenir tanto los accidentes de trabajo como las enfermedades de trabajo.

La seguridad abarca la vigilancia tanto los edificios y locales en los que el trabajador cumple funciones como el equipo y la maquinaria que emplea, el manejo y colocación de recipientes sujetos a presión, el combate a los incendios, las instalaciones eléctricas, el manejo de materiales y sustancias químicas peligrosas.

La procuración de la higiene laboral implica el análisis del ruido y vibraciones, las radiaciones ionizantes y electromagnéticas no ionizantes, las sustancias químicas contaminantes, las presiones ambientales anormales, las condiciones térmicas del medio ambiente en el trabajo, la iluminación, la ventilación, el equipo de protección personal, la ergonomía y el orden y la limpieza de las instalaciones³¹.

³⁰ Cavazos, B. (1997). *Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada*. México: Editorial Trillas, pág. 220.

³¹ Documento sin título, <http://www.stps.gob.mx/index2html> (19/04/02).

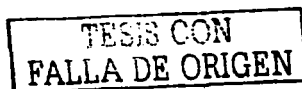
El costo de los accidentes laborales incluye salarios perdidos, seguros, gastos médicos, daños a la propiedad y costos de investigación del accidente.

Generalmente, los accidentes laborales son provocados por descuidos, por no respetar reglas y procedimientos de seguridad establecidas, por falta de atención a las prácticas de seguridad, el desorden, la falta de capacitación y educación apropiada de seguridad, y otros factores fácilmente controlables³².

De acuerdo con este mismo autor, las 6 categorías principales de accidentes que pueden existir en cualquier oficina, tienda o fábrica son:

1. **El manejo de objetos.** El cargar produce riesgos altos en cuanto a torceduras y lesiones, así como dejar caer objetos peligrosos.
2. **Incendios.** Pueden ser provocados por el uso inadecuado de líquidos inflamables, por conexiones e instalación eléctrica defectuosa, por fumar en zonas prohibidas y la combustión resultante de malos hábitos domésticos como la acumulación de trapos impregnados de aceite, basura y otros materiales.
3. **Resbalones y caídas.** Las lesiones por esta causa son tan equiparables en número a los provocados por manejo de objetos. La mayoría de estas lesiones se pueden prevenir evitando distracciones, apresuramiento al caminar y sentándose correctamente en las sillas.
4. **Shock eléctrico.** Existen 4 razones principales de shock eléctrico la mayoría de las cuales se pueden prevenir y son las siguientes:

³² Tagliaferri, L. (1993). **Organización y Supervisión de Recursos Humanos**. México: Limusa Noriega Editores pág. 145.



- Omisión del uso de guantes de hule cuando se requieren.
- No reconocer las condiciones inseguras.
- Trabajar demasiado cerca de los circuitos de energía.
- Falta de cuidado cerca de los circuitos de energía.

Estar alerta de los riesgos eléctricos y el ejercicio del buen juicio es vital si queremos evitar lesiones por accidentes de shock eléctrico.

5. Empleo de maquinaria y equipo. Estos accidentes son provocados por el elemento humano casi en su totalidad. Un mal diseño o un trabajo de ingeniería incorrecto pueden contribuir a los accidentes dentro de esta categoría. Para su prevención existen diversos equipos de seguridad disponibles durante el uso de máquinas tales como protectores, botones activadores y equipo de protección personal. En este punto es muy importante que el trabajador esté consciente de su responsabilidad para evitar accidentes y esté dispuesto a usar apropiadamente estos dispositivos de seguridad.

6. Mantenimiento. El mantenimiento adecuado de las áreas de trabajo contribuye a disminuir accidentes provocados por un área sucia y desordenada. Objetos en desorden pueden obstruir las salidas de emergencia, los extintores y las cajas de alarma por lo que un buen mantenimiento da como resultado un lugar más seguro para trabajar.

Dentro de la empresa el supervisor tiene una gran responsabilidad con su empresa y sus empleados en cuanto a aprender y aplicar los principios modernos de seguridad y prevención de accidentes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Un elemento importante para el cuidado de la seguridad y la higiene en el trabajo es el proceso de educación y comunicación de los trabajadores. Ellos deben estar conscientes de los problemas potenciales de este rubro y aprender a manejarlos.

La investigación de accidentes es otra herramienta útil para la prevención de los mismos. El conocimiento del cómo y el porqué de los mismos ayudan a analizar las causas y la forma de evitarlos.

El gobierno zedillista dio las facilidades para la creación del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo. En sus artículos regula la creación de las Comisiones de Seguridad e Higiene dirigidas también a investigar las causas de los accidentes y las enfermedades de trabajo.

En su artículo 126 establece como una de sus funciones el "proponer al patrón medidas preventivas de Seguridad e Higiene en el trabajo basadas en la normatividad y en experiencias operativas en la materia".³³

Es responsabilidad de cada empresa crear su Comisión de Seguridad e Higiene y proveerle de todas las facilidades para su funcionamiento y el material necesario para la aplicación de las normas que se juzguen necesarias para prevenir o minimizar al máximo los accidentes laborales y las enfermedades profesionales.

1.2.5. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es esencial para el control en las empresas. Las evaluaciones deben tratar la eficiencia del empleado de tres formas: en términos de la

³³ Documento sin título, <http://www.stps.gob.mx/index2html> (19/04/02).

conducta que muestre en la ejecución de su trabajo, en los resultados tangibles o la producción alcanzada y en cuanto a factores tales como motivación, lealtad, iniciativa, potencial de liderazgo y valores morales.³⁴

Los resultados sirven tanto para evaluar distintos aspectos de los empleados como su calidad y cantidad de trabajo, conocimiento de su trabajo, responsabilidad, cuidado, seguridad y actitud como para retroalimentar la acción de los empleados. Es común que sus resultados se utilicen para determinar si un empleado es promovido de puesto o se aumenta su salario. Una función importante del departamento de Recursos Humanos es implementarlas periódicamente y realizar comparaciones que permitan determinar los progresos de los individuos y las áreas donde requiere capacitación.

Existen tres categorías de las evaluaciones del desempeño: los procedimientos subjetivos, las mediciones directas y las pruebas de eficiencia.

Los procedimientos subjetivos incluyen escalas de calificación, comparaciones entre empleados y evaluación de grupo, entre otros. Estos son más propensos a errores humanos dado que dependen de la habilidad del evaluador, el efecto de halo, el interés personal.

Las mediciones directas del desempeño laboral incluyen informes cuantitativos de la productividad y de la puntualidad, asistencia y accidentes.

Las pruebas de eficiencia son medios para evaluar la eficiencia del empleado en base a muestras de trabajo o simulaciones de funciones propias del puesto.

³⁴ Wexley, Kenneth, N.; Yukl, Gary A., *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*, México, Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V., 1990, pág. 396.

Pero ¿quién debe evaluar al empleado? Generalmente, su jefe inmediato o supervisor es el que realiza este paso dado que está en la mejor situación para observar su desempeño mas existen opciones de que lo evalúen terceras personas. Pueden ser: (1) compañeros de trabajo, (2) subordinados del empleado, (3) el mismo empleado, (4) personas que se encuentran fuera de la empresa y (5) los clientes.

- o Las evaluaciones por parte de los compañeros podrían aportar datos importantes sobre la eficiencia mas existen factores que pueden alterar su validez tales como una relación interpersonal negativa y la competencia entre empleados.
- o Las evaluaciones de los mandos medios y altas gerencias por parte de sus subordinados serían de gran utilidad pues aportarían información sobre cómo los perciben sus empleados y los aspectos que deberían mejorar. Sin embargo, existe una fuerte resistencia para este tipo de evaluaciones ya que se cree que vulneran su posición de poder.
- o Las autoevaluaciones resultan frecuentemente alteradas en comparación con las realizadas por los superiores ya que están sujetas a intereses particulares y es difícil ser objetivo consigo mismo cuando el deseo es mostrarse lo más eficiente posible mas es importante considerar que estas evaluaciones son herramientas adecuadas para estimular el auto desarrollo.
- o Las evaluaciones realizadas por los clientes son por demás importantes pues proveen información directa de los servicios entregados a cambio de las necesidades de los clientes.
- o Finalmente, existe la posibilidad de llevar a cabo las evaluaciones del desempeño

por el jefe inmediato o supervisor en conjunción con el empleado para así proporcionar la retroalimentación requerida para el mejoramiento en las funciones y actitud del empleado. Sin embargo, esta forma no es muy aceptada por los jefes quienes deben tener aptitudes especiales para llevar a cabo lo que sería una entrevista de evaluación de la actuación. Es necesario tener una relación adecuada entre ambas partes que permita la fluidez de la información y que el superior posea habilidades para manejar adecuadamente la retroalimentación.

Si bien la formación de instructores soluciona muchos de los problemas y errores en la aplicación de las evaluaciones del desempeño, es recomendable diseñar cuidadosamente el sistema de aplicación y calificación así como la participación de los empleados.

1.2.6. Relaciones Laborales.

Las buenas relaciones laborales en una empresa reflejan estabilidad, mayor satisfacción en el trabajo, un ambiente laboral propicio para un buen desempeño y demás aspectos siempre favorables tanto para la empresa como para sus trabajadores y las consecuencias familiares y sociales que representan.

En las relaciones con los empleados ha de evitarse el control negativo por ser un método demasiado utilizado, impredecible e ineficiente en el control de la conducta. Es mejor crear un ambiente organizacional positivo en el que las consecuencias negativas sólo se utilicen en conductas extremadamente indeseables. Ya se ha tratado aquí de diversas maneras que el enriquecimiento en el trabajo, la motivación creada por las oportunidades de realización y crecimiento, el reconocimiento, la responsabilidad y las tareas interesantes.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El Papel del Psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos - Comunicación

pueden incrementar las conductas convenientes relacionadas al alto desempeño.³⁵

Entre los elementos que propician buenas relaciones en el trabajo se encuentra la comunicación y el establecimiento de políticas generales, ambos importantes que serán tratados en los dos siguientes puntos.

1.2.6.1. Comunicación.

La comunicación dentro de las organizaciones es una herramienta para mejorar el grado de comprensión y de compromiso de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales dando como resultado una mayor productividad.

La comunicación se define como “un proceso por medio del cual se intercambian significados entre individuos a través de unos sistemas de símbolos”.³⁶ Esta puede ser escrita, hablada o no verbal.

Entre sus principales propósitos están el de informar, persuadir, entender, instruir, entretener y estimular la acción. Concretamente en las organizaciones, la comunicación tiene cinco funciones principales: el control, la planeación, la motivación, la expresión emocional y la información. La comunicación incrementa el rendimiento de los empleados, posibilita una mejor actuación del trabajo en equipo estimulando la cooperación, la competencia y la retroalimentación.

³⁵ Gutiérrez Flores, Alejandro. “Cómo crear empatía en la entrevista”. *Centro de Psicología Laboral*. <http://www.angelfire.com/de/trabajo/empatia.html> (01/04/02).

³⁶ Tagliaferri, Louis. *Organización y supervisión de Recursos Humanos*, México, Limusa Noriega Editores, 1993, pág. 49.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El Papel del Psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos - Comunicación

a) Redes de comunicación organizacional.

Para lograr una comunicación efectiva dentro de las organizaciones se pueden diseñar las redes de comunicación que adquieran y distribuyan la información de manera eficiente y económica y entrenar al personal para manejar adecuadamente estas redes.³⁷ Para ello habrá de fomentarse un ambiente favorable en el que exista contacto dinámico y bilateral entre la alta dirección y los subordinados, estudiar la disponibilidad de medios de comunicación y suprimir los obstáculos que se opongan a ello.

En las grandes empresas, los mandos medios son responsables ante la dirección y actúan como cadenas de transmisión de la comunicación mas es necesario tener "ciertas dotes personales de simpatía para el trato con el personal, y que sepan estimular y motivar a los trabajadores que tienen a su cargo".³⁸

En las organizaciones la existencia de una comunicación adecuada incluye las 4 redes de comunicación sugeridas:

Descendente. Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Sus propósitos son:

1. Transmitir órdenes de manera que sean aceptadas.
2. Aclarar los objetivos y las políticas de la empresa.
3. Informar sobre la organización.
4. Transmitir información sobre cuestiones de día con día.

³⁷ Wexley, Kenneth N.; Yukl, Gary A., **Conducta Organizacional y Psicología del Personal**, México, Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V., 1990, pág. 111.

³⁸ Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa, *Ibidem*, pág. 433.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Papel del Psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos - Comunicación

5. Dar a conocer los cambios dentro de la organización y las razones para implementarlos.
6. Instruir a los empleados.

Ascendente. Es la que fluye de los empleados hacia los puestos de niveles más altos apoyándolos a conocer las actitudes del personal, su problemática, opiniones y sugerencias. Cuando la administración lleva a cabo cambios dentro de su organización existen repercusiones en los empleados las cuales deben ser conocidas para tratar de aminorarlas o resolverlas o al menos para informar correctamente sobre los motivos de las medidas adoptadas.

Esta red de comunicación se utiliza también para obtener sugerencias de mejoras, para acrecentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y poder resolver dudas planteadas sobre procedimientos de tareas particulares.

Lateral. La que se da entre departamentos y personas. Sirve para mejorar la cooperación entre los departamentos, mejorar la calidad de las decisiones y para coordinar sus funciones. Los medios más frecuentes para esta red de comunicación son las reuniones, el teléfono y las comunicaciones escritas.

- a) **Extraorganizacional.** La comunicación que toda organización mantiene con otras organizaciones. Sirve para dar cumplimiento con las agencias reguladoras federales, estatales o locales, comprometerse en negocios, ganar mercado entre el público y crear imagen, confianza y voluntad de cooperación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Alternativas en la comunicación.

Enseguida se presentan algunas recomendaciones para el cuidado y mejoramiento de la comunicación en las empresas:

- **Saber escuchar.** Al empresario le permite conocer datos y hechos importantes y lograr una mejor comprensión de las posturas y actitudes de los empleados además de darle un lugar importante y aumentar su participación.
- **Informar permanentemente al personal.** El personal debe estar enterado de los asuntos que le atañen y su actitud siempre es mejor cuando se le entera oportuna y adecuadamente.
- **Estimular la comunicación recíproca.** Si el director estimula la comunicación ascendente los empleados tendrán mayor apertura para tratar problemas con sus superiores.
- **Crear un clima de confianza.** Cuando existe confianza por ambas partes, ésta fluirá fácilmente y para ello es necesario en las organizaciones que los mensajes emitidos sean veraces, que lo prometido sea cumplido.
- **Promover la participación de los empleados en la toma de decisiones.** En un clima de confianza y participación de todos sus integrantes es factible su intervención en la toma de decisiones.
- **Ser honesto y franco.** Se recomienda no mentir ni engañar al personal pues será más difícil recobrar su confianza.
- **Obtener retroalimentación.** Asegurarse de obtenerla incrementa la comprensión de los mensajes y el mejor seguimiento de instrucciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.6.2. Políticas Generales.

“Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados”.³⁹

Las políticas generales permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, evitando el tener que revisar cada caso en particular. En sí, son órdenes indirectas por medio de las cuales los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

Las políticas habrán de reunir los siguientes requisitos:

Estabilidad. Ser consistentes y bien fundamentadas, para dar una orientación clara a quienes habrán de respetarlas.

Flexibilidad. Poder adaptarse a las situaciones que requieran su modificación.

Inteligibilidad. Ser claras para evitar malas interpretaciones causadas por las diferencias individuales de los integrantes de una organización.

Practicabilidad. Que respondan a las necesidades de la organización.

Sinceridad. Que no posea contradicciones para evitar irritaciones y frustraciones.

Efectividad. Que sean observadas y cumplidas en la situación para la que fueron creadas.

³⁹ Chiavenato, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, México, Ed. McGraw Hill, 2000, 161.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Participación en su elaboración. Que el personal participe en su realización para que esté convencido de sus ventajas y de su objetivo.

Las políticas disciplinarias variarán de una empresa a otra. Sin embargo, existen normas ampliamente aprobadas que en el trabajo no aceptan:

- Checar la tarjeta de registro de asistencia de otro empleado.
- Ausentismo excesivo o impuntualidad.
- Riñas.
- Robo.
- Insubordinación.
- Violación a las reglas de seguridad.
- Desórdenes.
- Dormir en el trabajo.
- Rendimiento muy bajo.
- Juegos de azar.
- Falsificación de registros.
- Conducta inmoral.
- Abandono de empleo sin permiso.
- Sabotaje.
- Ingestión de bebidas embriagantes o drogas enervantes, no suministradas médicamente.

Para la implementación de las políticas disciplinarias debe revisarse su viabilidad de acuerdo a los estatutos y ordenanzas federales, estatales y locales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al especificar las políticas disciplinarias se deben determinar las sanciones correspondientes si las hubiera. La mayoría de las empresas sigue una *disciplina progresiva* que significan menores sanciones ante la primera infracción que aumentará si se presenta nuevamente. Sin embargo, existen ciertas conductas que desde su aparición ameritan hasta la suspensión del trabajador.

1.2.7. Suspensión de las Relaciones Laborales.

La Ley Federal del Trabajo reconoce tres formas en que se interrumpen las relaciones de trabajo:

1.2.7.1. Por Terminación de las Relaciones de Trabajo.

Algunas de las causas son:

- El mutuo consentimiento de las partes.
- La incapacidad física o mental manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo.

Cuando un trabajador termina sus relaciones laborales con una empresa tiene derecho a que se le cubra el pago de las prestaciones de vacaciones, prima vacacional y aguinaldo. El monto de cada cantidad es proporcional a la antigüedad del trabajador dentro de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.7.2. Por Rescisión de las Relaciones de Trabajo.

La rescisión es una forma de terminación de contrato que implica incumplimiento a lo pactado por una de las partes.

- **Sin responsabilidad para el patrón.** Algunas de las causas comprendidas en el artículo 47 son:

- Falta de honradez del trabajador durante sus labores, actos inmorales, actos de violencia en contra del patrón, sus familiares o compañeros de trabajo, presentarse en estado de embriaguez.
- Comprometer la seguridad del establecimiento o compañeros por negligencia.
- Desobedecer al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, tratándose del trabajo contratado.
- Tener más de tres faltas en un periodo de treinta días, sin permiso y sin causa justificada. Estas faltas deben ser constadas por actas administrativas y presentadas con un aviso de rescisión ante el trabajador. En caso de que éste se negara a firmarlo de conformidad, se debe notificar a la Junta de Conciliación y Arbitraje mediante un escrito citado en la Ley Federal del Trabajo⁴⁰ (ver Anexo 1).

- **Sin responsabilidad para el trabajador.** Se considera causa justificada para el retiro de un trabajador, todo hecho que se encuentre especificado en el artículo 51 de la Ley Federal del Trabajo (Anexo 2) del cual se expondrán algunas de las causas contenidas:

⁴⁰ Cavazos, B. (1997). *Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada*. México: Editorial Trillas, pág. 133.

- Incumplir el patrón las condiciones propuestas al trabajador, reducir su salario, retrasar el pago del mismo.
- Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en actos de violencia, amenazas, malos tratamientos y otros análogos en contra del trabajador o familiares cercanos.

Bajo estas condiciones el trabajador puede separarse de la empresa dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que se presente cualquiera de las faltas y, además, tiene derecho a que se le indemnice de acuerdo con los términos del artículo 50 de la misma ley. Este determina una indemnización de tres meses de salario, veinte días por cada año de servicios prestados y el pago de los salarios vencidos desde la fecha de retiro hasta que se cumpla la resolución que dicte la Junta de Conciliación y Arbitraje, instancia de la STPS que cubre las diferencias en lo laboral entre patrón y trabajador. Además, el trabajador puede reclamar su prima de antigüedad y otros derechos a ejercitarse.

1.2.7.3. Por Suspensión Temporal de los Efectos de las Relaciones de Trabajo.

Sin responsabilidad para el trabajador y el patrón. Reconoce como causas diversas circunstancias en las que la relación de trabajo debe ser suspendida hasta que se cumplan nuevas disposiciones.

1.2.8. Entrevista de Salida.

La entrevista de salida es un instrumento útil para diagnosticar y analizar las causas de la rotación de personal. Algunos autores consideran que el momento en que un

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Papel del Psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos - Entrevista de Salida

empleado se da de baja en una empresa es el apropiado para conocer su opinión acerca de la empresa y las razones que provocaron su salida y es precisamente cuando recomiendan aplicar una entrevista de salida⁴¹. Otros estudiosos recomiendan realizar la investigación en entrevistas subsecuentes llevadas a cabo por un consultor externo⁴² o en cuestionarios enviados por correo a quienes hayan dejado la empresa⁴³ ya que consideran que las respuestas serán más sinceras.

En la entrevista de salida se recomienda explorar los siguientes aspectos:

- ◆ Motivo del retiro y
- ◆ opinión del empleado:
 - respecto a la empresa.
 - sobre el puesto que ocupa en la organización.
 - sobre su jefe directo.
 - acerca de su horario de trabajo.
 - acerca de las condiciones físicas del ambiente de trabajo.
 - sobre los beneficios sociales otorgados por la organización.
 - acerca de su salario.
 - sobre las relaciones humanas existentes en su área.
 - acerca de las oportunidades de progreso que obtuvo de la organización.
 - respeto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.
 - acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral y
 - acerca de su satisfacción en el trabajo.

⁴¹ Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. McGraw Hill, (5a. edición), pág. 569.

⁴² Wendell, L. F. (1998). *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. México: Ed. Limusa, 6ª. reimpresión, pág. 322.

⁴³ Yoder, D. (1983). *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. México: Editorial Continental, S. A. de C. V. (CECSA), pág. 299.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Toda esta información nos permite conocer las condiciones laborales que tuvieron esos empleados, las carencias a las que se enfrentaron, los problemas que no se pudieron resolver, en concreto, la razón por la cual decidió ya no participar en la empresa.

El interés por obtener información de cada uno de los puntos mencionados es detectar las fallas internas para superarlas y poder mantener dentro de la plantilla laboral a elementos cuyo trabajo sea favorable a la empresa.

1.2.9. Rotación de Personal.

“La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo”⁴⁴.

La fórmula que expresa la rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Donde:

D = desvinculación de personal durante el periodo considerado

PE = promedio efectivo del periodo considerado, obtenido mediante la suma de los empleados al comienzo del periodo y al final del periodo y dividiéndolo entre dos.

Existen elementos que afectan el índice de rotación. Algunos de ellos son externos a la empresa, como la situación económica general y la movilidad imperante en el sector, y

⁴⁴ Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. McGraw Hill, 5a. reimpresión, pág. 188.

El Papel del Psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos – Rotación de Personal

otros dependen de las condiciones existentes en la empresa. Entre estos últimos se encuentran los que serán tratados brevemente enseguida:

La política de rotación de personal. Algunas empresas mantienen una política de alta rotación de personal cuando su actividad se lo permite y quiere disponer de plantilla laboral muy joven y con sueldos menores que si poseyera personal maduro.

Selección de personal. Como ya ha sido revisado en el inciso del Reclutamiento y Selección del personal, una acción correcta en estos rubros ayuda a contratar a personal con el perfil adecuado y que comparta los mismos objetivos de la empresa trayendo como consecuencia una baja rotación del personal seleccionado.

Asignación de los puestos de trabajo. Una correcta adaptación de las personas a los puestos de trabajo que se les asignan es una garantía de permanencia. Además, los empleados aspiran tener un trabajo significativo e importante.

Horario y jornada de trabajo. Las ventajas de un horario y una jornada de trabajo razonable estimulan al personal.

Ambiente y relaciones laborales, positivos. Un lugar de trabajo adecuado al igual que unas relaciones laborales agradables proporciona al empleado una sensación de satisfacción que influye en su desempeño y en su deseo de permanencia.

Tipo de supervisión ejercida sobre el personal. Una supervisión positiva encaminada a superar las dificultades cotidianas con las que se enfrentan los trabajadores da como resultado una mayor satisfacción y desempeño laborales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.

El deseo de permanencia en un empleo se incrementa cuando el empleado encuentra una posibilidad de crecimiento dentro de la empresa u organización.

Criterios de evaluación del desempeño. Un trabajador espera que su trabajo sea reconocido y espera ser promovido por ello.

Futuro en la empresa. Las altas expectativas de crecimiento dentro de la empresa reducen las bajas excesivas.

Salarios y política salarial. justos.

Premio a la antigüedad. Si dentro de la empresa se otorgan mayores beneficios y reconocimientos a los empleados de mayor antigüedad, se está fomentando la permanencia en la empresa.

Existen costos directos e indirectos asociados a la rotación de personal, según lo expuesto por Francisco Cortés:⁴⁵

- **Los costos directos** abarcan el tiempo aplicado en el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del personal de nuevo ingreso así como el gasto derogado en la publicidad necesaria para obtener personal.
- **Los costos indirectos** incluyen las cargas de trabajo crecientes que los compañeros de trabajo absorben hasta que se contrata y se capacita a los nuevos empleados.

⁴⁵ Cortés, Francisco. "Cómo detener la rotación de personal".
<http://www.empleonet.com.mx/html/rotacion.html> (01/04/02).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Papel del Psicólogo en la Gestión de Recursos Humanos – Rotación de Personal

En cuanto a los costos de rotación, un valor mayor al previsto resulta muy oneroso para una empresa y cobra una cuota muy alta de funcionamiento, productividad y utilidades.

Además, una empresa que sufre una alta rotación de personal experimenta un deterioro en el mercado del trabajo trayendo como probable consecuencia que sólo los candidatos menos capaces se presten a ingresar a ella.

También es cierto que todas las organizaciones tienen rotación de personal mas si se refiere a empleados que no son "productivos" para la empresa, la rotación resulta positiva.⁴⁶

En realidad no existe un índice ideal de rotación sino una situación específica de cada empresa. Así, el índice de rotación ideal es el que permite a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar al que tiene desempeño con problemas difíciles de corregir mediante un programa factible y económico.

El psicólogo organizacional Francisco Cortés⁴⁷ expone unas estrategias para reducir la rotación de personal así como los costos provocados por este concepto dentro de las empresas.

⁴⁶ Cortés, Francisco. Ibidem.

⁴⁷ Cortés, Francisco. Ibidem.



Recomienda el seguimiento de las siguientes observaciones:

1. **Revisión de las estrategias de reclutamiento y los métodos de selección.** Revisar las descripciones del puesto y su adecuación a la selección de personal y considerar aspectos culturales también en la selección.
2. **Analizar los procesos de compensación salarial.** si fortalecen o debilitan el desempeño del trabajador y si las metas y objetivos de la empresa beneficiarán o perjudicarán financieramente al empleado.
3. **Revisión de las actividades de capacitación y desarrollo de los empleados.** Es recomendable entrenar a los empleados en las habilidades que necesita realizar con éxito y para que su trabajo contribuya al crecimiento de la organización, mejorando así su productividad y satisfacción en el trabajo.
4. **Cuidado del pago de los salarios.** Pueden ocurrir retardos en los pagos que ocasionan disminución de la satisfacción en el trabajo y de la motivación de los empleados.
5. **Integración de la alta gerencia en las reuniones con los empleados,** propiciando la comunicación entre jefes y subordinados. Esta estrategia fortalece la unión entre el grupo.
6. **Implementación de sistemas motivacionales.** Los reconocimientos a los empleados son importantes para su motivación y satisfacción laboral. De igual forma, la celebración de sus cumpleaños, reconocimiento de la antigüedad en la empresa y otras fechas especiales se pueden incluir en las políticas generales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. **Respeto a la jerarquía de los empleados.**

8. **Evitar hacer promesas que no se puedan cumplir** respecto a aumentos salariales y promociones. Este es un aspecto muy importante y delicado para los empleados y los jefes lo utilizan erróneamente para retenerlos.

9. **Atención a las demandas de los empleados**, ya sea que se puedan cumplir a corto plazo o se busquen las estrategias para lograrlo.

10. **Respeto a la vida privada de los empleados** por parte de sus jefes así como del personal de recursos humanos. Evitar comentarios tendenciosos o faltar a la confidencialidad de información personal de los empleados significa romper la confianza establecida.

11. **Información sobre los índices de rotación** así como las causas, a los empleados. Promover la discusión con los empleados sobre los motivos de separación de la empresa hace surgir propuestas válidas para su disminución.

12. **Realización de reuniones periódicas** en las que se dé a conocer también el Reglamento Interior de Trabajo. Esto promueve que el empleado conozca bien las sanciones a las violaciones del mismo y evite caer en faltas. Si se comete algún error no previsto, es recomendable revisar la Ley Federal del Trabajo.

Tras la revisión de las bases teóricas de cada una de las funciones que el psicólogo desempeña dentro de las empresas, en el siguiente capítulo se describirán estas funciones específicas desarrolladas en “La Empresa”.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

EJERCICIO PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN “LA EMPRESA”

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO II**EJERCICIO PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DE "LA EMPRESA"**

"La Empresa" tenía un crecimiento constante y ampliaba su presencia dentro del ramo a nivel nacional cuando creó la Coordinación de Recursos Humanos para atender adecuadamente a su elemento más importante: sus trabajadores. Era recomendable integrar en la plantilla laboral a personas verdaderamente comprometidas con los objetivos de la empresa, atender correctamente el desarrollo de sus potencialidades, cuidar sus relaciones interpersonales y todos aquellos aspectos que influyen en el desempeño dentro del área laboral.

En el primer bloque se describen ampliamente las características de esta empresa, se dan a conocer sus objetivos, su organización y las normas que la rigen.

En el segundo inciso se detallan los procedimientos que integraron la Coordinación de Recursos Humanos durante doce meses.

La descripción de las funciones da a conocer algunos aspectos enfrentados en la práctica que pueden ser de utilidad a los psicólogos que deseen integrarse al campo laboral.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.1. "La Empresa".

En "La Empresa" se creó la Coordinación de Recursos Humanos y después de dieciocho meses desapareció debido a la reubicación de trabajo de la responsable. A continuación se mencionarán algunas características de "La Empresa" que no comprometan su identidad.

2.1.1. Características. "La Empresa" se distingue de otras por sus características propias que serán enunciadas enseguida:

a) Historia.

"La Empresa" inició con la creación de una microempresa familiar. Conformada en primera instancia por cuatro personas únicamente, en poco tiempo llegó a ser una empresa líder en el ramo de la parte central del país.

De esta empresa se fueron derivando otras en cuatro diferentes puntos del país, se crearon almacenes alternos en dos ciudades y existen alianzas estratégicas en siete puntos más de la República Mexicana.

El crecimiento ha sido constante y ahora "La Empresa" se ubica como una de las empresas más sólidas en su giro y el grupo es el distribuidor de artículos en su ramo con mayor presencia en la República Mexicana.⁴⁸

⁴⁸ "La Empresa", *Manual de Inducción*, 1999, pág. 4-5.

b) Sector.

“La Empresa” es considerada como una empresa del sector comercial y de servicios.

c) Tamaño.

De acuerdo al tamaño de su plantilla laboral la cual consta de 60 trabajadores, en promedio, “La Empresa” es mediana.

2.1.2. Estructura Organizacional. En “La “Empresa” existía una organización basada en gerencias que aquí será descrito por medio del Organigrama.

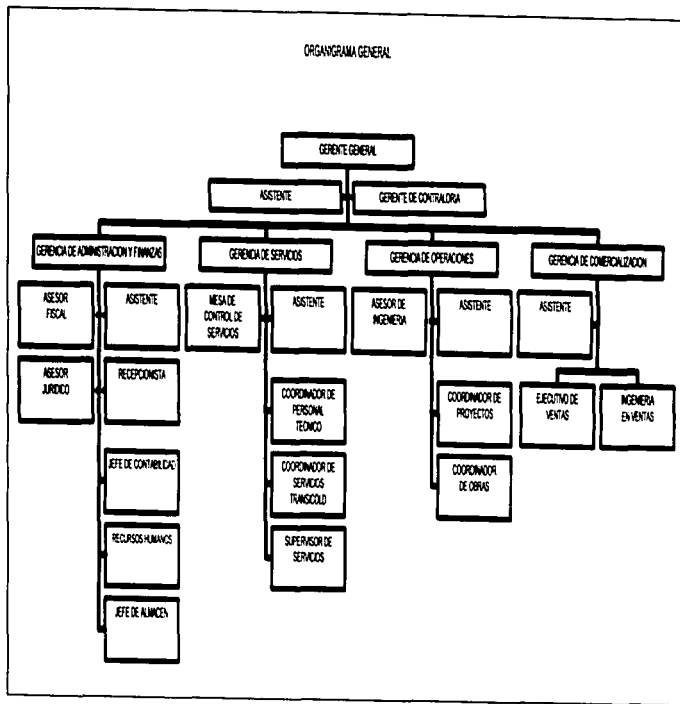
2.1.2.1. Organigrama.

El organigrama de “La Empresa” representa su estructura organizacional que consta básicamente de la Dirección General y cuatro gerencias con sus respectivos puestos de trabajo (ver página 85).

La conformación de las gerencias era la siguiente: 2 gerencias operativas, una administrativa y una de comercialización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA GENERAL DE "LA EMPRESA"



ESTA TESIS NO DEBE SER
 DE LA INSTITUCION

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Políticas Generales

2.1.3. Políticas Generales.

En la empresa existían políticas generales establecidas, contenidas en su Manual de Inducción (ver Anexo 3). Dentro de las más relevantes se mencionarán las siguientes:

- Es responsabilidad de cada gerente el cumplimiento de los procedimientos, políticas, normas de operación y demás lineamientos de la Dirección General.
- La comunicación será abierta y participativa en todos los niveles de la organización.
- Todo el personal observará los valores, la filosofía de trabajo y la misión de la empresa.
- Es responsabilidad del personal cuidar el cumplimiento de los procedimientos de organización y de calidad de la empresa.
- La capacitación continua, la creatividad y la innovación son considerados prioritarios en la empresa.
- Es responsabilidad de cada gerente de área realizar evaluaciones continuas del desempeño del personal a su cargo.
- Todo el personal de la empresa es responsable del uso adecuado y eficiente de los recursos.
- Todo el personal siempre mantendrá una amplia disposición de cooperación y participación en el desempeño efectivo de su trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Políticas Disciplinarias

Existían dos horarios de trabajo diferentes: uno para el cuerpo operativo y otro para el administrativo especificados en el Manual de Inducción, las relaciones de trabajo se regían por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo, contratos individuales y por el Reglamento Interior de Trabajo (Anexo 4).

2.1.3.1. Políticas disciplinarias.

Dentro de las políticas generales está la que se refiere específicamente a las políticas disciplinarias:

- El personal respetará y cumplirá el Reglamento Interior de Trabajo el cual puede ser consultado ampliamente en el Anexo 4.

Las sanciones al Reglamento están basadas en los estatutos legales de la Ley Federal de Trabajo y su incumplimiento tenía como consecuencia el levantamiento de un Acta Administrativa que únicamente era anexada a expediente salvo en casos repetitivos o excepcionales en los que se requería su presentación ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje.

2.2. Puesto Desempeñado: "Coordinación de Recursos Humanos".

En "La Empresa" se creó la Coordinación de Recursos Humanos con la finalidad de regular los contratos laborales, implementar un nuevo esquema de pago y llevar a cabo otras funciones propias del puesto que serán señaladas más adelante. Este puesto asesoraba a todos los niveles de la empresa funcionando como un departamento que dependía de la Gerencia de Administración.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Situación Inicial

Paulatinamente, se le fueron dando otras tareas administrativas como la elaboración de nómina, la selección y capacitación de los empleados y las revisiones salariales. Todas ellas de gran responsabilidad para la supervisión y el desarrollo de los recursos humanos de la empresa. Algunos de los procedimientos aplicados por la Coordinación se encuentran integrados en el cuadro de la siguiente página.

2.2.1. Descripción del Puesto. En él se enuncian las características y funciones de la persona que cubriría la Coordinación de Recursos Humanos y se muestra en la siguiente página por medio del Cuadro 1.

2.2.2. Situación al iniciar el ejercicio profesional en la Coordinación de Recursos Humanos.

Al inicio de las funciones de la Coordinación de Recursos Humanos, el reclutamiento era apoyado por una empresa de colocación importante en el ámbito nacional y con el apoyo de escuelas que imparte carreras afines al ramo. La selección del personal se hacía sobre la base de una entrevista entre el solicitante y el Director General quien finalmente decidía si la persona entraba a trabajar en la empresa o si no era aceptada.

La Inducción del personal de nuevo ingreso a la empresa se concretaba únicamente a la presentación del nuevo integrante con el resto del personal, se le mostraba su lugar de trabajo, el que sería su jefe inmediato le indicaba sus funciones y debía comenzar a laborar enfrentándose a las dudas conforme iban surgiendo. No existía un Manual de Inducción sino hasta el mes de noviembre de 1999, fecha en la que fue elaborado por la Contraloría.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DESCRIPCION DEL PUESTO

Manual de referencia: Manual de Organización**Unidad estratégica de negocio:** Administración**Puesto:** Coordinador de Recursos Humanos**Clave:****Grado académico:****Coordinador:****Puestos que coordina:**

Licenciatura en Psicología

Gerente de Administración y Finanzas

Ninguno

Sexo: Indistinto**Experiencia:** Conocimientos de selección y manejo de personal.**Atributos personales:** Observador, ordenado, dinámico, serio, buenas relaciones interpersonales.**Descripción del puesto:****Funciones:**

- Reclutamiento y selección personal.
- Contratación.
- Inducción.
- Relaciones laborales.
- Elaboración de nómina.
- Capacitación.
- Elaboración de expedientes laborales.
- Suspensión de las relaciones laborales.

Actividades:

- Reclutar, evaluar y preseleccionar a candidatos.
- Realizar contratos de trabajo y archivar en expedientes.
- Dar Inducción al personal de nuevo ingreso.
- Mantener buena comunicación entre el personal y fomentar las buenas relaciones interpersonales.
- Revisar listas de asistencia, aplicar evaluaciones de productividad, calificar, elaborar nómina, entregar comprobantes de pago y hacer aclaraciones.
- Detectar las necesidades, realizar programa e implementar la capacitación al personal.
- Recabar todos los documentos necesarios para elaborar expedientes y mantenerlos actualizados.
- Dar respaldo legal a la empresa en las suspensiones de contratos de trabajo.

Cuadro 1. Descripción del Puesto. Fuente: "La Empresa". Manual de Organización.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Situación Inicial

La contratación del personal era un aspecto que había que atender en la empresa. Era necesario elaborar contratos detallados del personal que contuvieran toda la información específica para cada caso.

Existían algunos expedientes con solicitudes de trabajo, con algunos papeles personales y constancias de cursos de capacitación mas era necesario completarlos con más información útil tal como la Hoja de Servicios.

Los salarios eran variables. A cada empleado se le pagaba de acuerdo a las funciones que hubiera desempeñado en la semana. Para suplir esta forma de administrar los sueldos, había que establecer un esquema fijo de sueldos para los empleados de nómina y una iguala mensual fija para el personal de honorarios.

Antes de la creación de la Coordinación de Recursos Humanos, los aumentos de salario los decidía el Director General después de la petición de el o los empleados. Sin embargo, era necesario esta revisión salarial se realizara en base a los resultados de una evaluación de desempeño aportados por su jefe inmediato y su historia laboral reciente.

La capacitación del personal era implementada en cursos seleccionados adecuados al ramo de "La Empresa" mas era necesario llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación y el funcionamiento permanente de una Comisión especial que las cubriera.

En cuanto a la Seguridad e Higiene de la empresa, había que vigilar el cumplimiento de responsabilidades de una Comisión informada con los estatutos fijados por la Dirección de Trabajo y Previsión Social.

En lo referente a las evaluaciones de desempeño había que implementarlas de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

manera anual y para efectos de la revisión de sueldos del personal.

La comunicación ascendente se daba con facilidad ya que era una empresa que fue creciendo paulatinamente y en la que en un principio, el Director General tenía contacto directo y permanente con los subordinados. La Coordinación de Recursos Humanos no posee la información para determinar cómo eran la comunicación descendente, la lateral y la extraorganizacional en la empresa al inicio de sus funciones.

Las suspensiones de los efectos de las relaciones de trabajo eran supervisadas por el Gerente de Administración quien pedía la firma de la renuncia y del finiquito mas era necesario realizar una entrevista de salida al personal dado de baja así como llevar mensualmente un registro de la rotación de personal.

2.2.3. Desarrollo de Funciones. Las funciones desempeñadas en la Coordinación de Recursos Humanos abarcaban desde el reclutamiento del personal, su selección, inducción, tratamiento y salida de "La Empresa". A continuación serán descritos los diferentes pasos que conformaban estos procedimientos así como los resultados obtenidos durante el ejercicio profesional en esta organización.

2.2.3.1. Reclutamiento y Selección de Personal.

La Coordinación de Recursos Humanos tuvo la responsabilidad de reclutar a candidatos para cubrir las vacantes solicitadas por las gerencias, evaluarlos y presentar ante Dirección General sólo a aquellos que habían cumplido satisfactoriamente todos los pasos de la evaluación aplicada además de ser personas con buenas referencias laborales y personales.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Este procedimiento cumplía con los siguientes pasos:

A. Solicitud de personal.

Cuando el gerente de un área requería de personal para ocupar alguna vacante lo solicitaba a la Coordinación de Recursos Humanos mediante un formato llamado "Solicitud de Personal" (Anexo 5) y llenaba una hoja de Perfil de Puesto (ver Anexo 6) la cual plantea una serie de características tanto de funciones del puesto, horario, condiciones de trabajo como el pago mensual destinado para el mismo, un espacio en blanco para el nombre del aspirante aceptado y otro para la firma de conformidad de Dirección General.

Cuando la Coordinación de Recursos Humanos tenía estos documentos procedía al reclutamiento de personal.

B. Reclutamiento de Personal.

La Coordinación de Recursos Humanos revisaba si existía algún trabajador que pudiera ocupar la vacante. Esto se hacía mediante la revisión de los expedientes laborales, consultas con los gerentes de área y con Dirección General. De no ser esto posible, se procedía al reclutamiento de personal utilizando la vinculación con diversas instancias:

El Servicio Estatal del Empleo. Departamento de la Dirección de Trabajo y Previsión Social que se dedica al reclutamiento de personal para empresas que lo soliciten siempre y cuando cumplan con los estatutos que marca la Ley Federal del Trabajo en cuanto a las prestaciones y jornada de trabajo (ver punto 1.2.4.1, inciso a, página 43). Para dar a conocer el perfil del puesto a este organismo se utiliza un formato de Registro de Vacantes el cual se envía por fax una vez que se ha sido debidamente llenado (ver Anexo 7).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo de Funciones - Reclutamiento y Selección de Personal

Bolsas de trabajo de instituciones educativas como escuelas técnicas, universidades e institutos. Ante estas instituciones se presentaba un oficio dirigido a las personas responsables por medio del cual se solicitaba el personal y el perfil del puesto.

Periódico del estado de Michoacán. Este era el medio menos utilizado y al que se recurría cuando no había respuesta satisfactoria de las otras instancias. Es necesario reducir al máximo la publicación de avisos en periódico dado su alto costo.

C. Selección de personal.

Posterior al reclutamiento, se procedía a la selección cumpliendo los siguientes pasos:

a) Revisión de la solicitud de empleo.

La selección de personal comienza desde la revisión de los datos contenidos en la solicitud de empleo. Cabe mencionar que la Coordinación de Recursos Humanos elaboró una solicitud (Anexo 8) que contiene información importante no contenida en la que es vendida en los centros papeleros.

La revisión de la solicitud de empleo tenía por objeto analizar si el solicitante cumplía con los requisitos personales, académicos y laborales necesarios. Además, en este paso se identificaban la integración y estabilidad familiar, el estado de salud general, sus ambiciones personales, su estabilidad laboral y otros datos importantes para decidir si se procedía con la selección.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Aplicación de entrevista inicial.

En este paso de la selección de personal se aplicaba una entrevista inicial (ver Anexo 9) a los solicitantes recabando datos importantes de su historia laboral, escolar y personal así como sus aspiraciones, habilidades y actitudes.

Por medio de su historia laboral se averiguaba si se trataba de una persona con estabilidad laboral y se investigaban los motivos de separación de los empleos anteriores ya que una persona podía haber tenido una superación laboral constante y por ello haber permanecido lapsos cortos en las empresas anteriores. Era importante revisar el ingreso percibido en sus empleos; si éste era semejante al ofrecido por la empresa indicaba la alta probabilidad de que el trabajador durara largo tiempo en la misma.

La historia escolar permitía saber si una persona estaba actualizada en su ramo y si poseía los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto.

La historia personal daba a conocer antecedentes familiares, modo de vida, tendencia a la superación personal, si dedicaba su tiempo libre al desarrollo individual o sólo al esparcimiento, si sabía aprovechar su tiempo o no.

En resumen, la entrevista proporcionaba una imagen de diferentes aspectos importantes del solicitante y cómo podría desempeñarse en el puesto específico y con las demás personas de la empresa.

Si la información obtenida a partir de la entrevista concordaba con el perfil requerido, se realizaba la evaluación psicométrica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) Aplicación de exámenes psicométricos.

La Coordinación de Recursos Humanos eligió una batería de exámenes de capacidad intelectual y de personalidad integrada por el Test de matrices progresivas Raven, el de HTP, el Machover y el de Frases Incompletas, aplicados en el orden mencionado. En casos en que el solicitante había trabajado en instituciones bancarias o afianzadoras grandes se aplicaba el Dominó después del Raven, pues era muy probable que ya hubieran tenido evaluaciones psicométricas anteriormente y con la aplicación de dos exámenes diferentes se podía obtener mayor validez en los resultados.

La aplicación de los exámenes se realizaba en una sala de juntas confortable y con poco ruido. Se realizaba en una sola sesión ya que en promedio se tardaban 1:45 minutos en responder la batería completa. En ocasiones en que había varios solicitantes, esta aplicación se realizaba en forma grupal dado que todos los exámenes empleados lo permitían y siempre había una vigilancia discreta durante la sesión.

d) Calificación de pruebas psicométricas.

En este punto se procedía a la calificación de las pruebas aplicadas a cada solicitante. Si existían datos o rasgos que debieran ser verificados se realizaba una segunda entrevista directa para obtener mayor información y aclarar dudas.

Este paso de la selección era muy importante ya que nos aportaba información sobre la personalidad y la capacidad intelectual del solicitante. Estos resultados eran revisados para ver si el solicitante cumplía con el perfil de puesto solicitado: si tenía la capacidad de aprendizaje requerida dada la dificultad del puesto o no, si tenía buena capacidad para resolver problemas nuevos que se le pudieran plantear en el puesto de trabajo o no, si se

Desarrollo de Funciones - Reclutamiento y Selección de Personal

trataba de una persona perseverante o su perfil era adecuado para cumplir funciones repetitivas y monótonas, si su actitud ante superiores, compañeros y subordinados era adecuada, si contestaba con rapidez los cuestionamientos o era lento, si tenía buen seguimiento de órdenes o necesitaba que se le repitiera la instrucción, si escribía toda la información que le era solicitada u omitía algunas respuestas.

En fin, se evaluaba si se trataba de una persona con buena actitud en el trabajo y que pudiera cumplir las obligaciones pactadas.

e) Investigación documental de solicitantes.

Si los resultados obtenidos en la evaluación psicométrica eran positivos se canalizaba al solicitante con una persona de la empresa que debía evaluar sus conocimientos en el área específica a la que sería asignado. Si se trataba de una vacante de personal operativo específico en el ramo de "La Empresa", el supervisor aplicaba una prueba de conocimientos teóricos generales y se aplicaban pruebas en campo. Si el resultado era aprobatorio se continuaba con las llamadas telefónicas para evaluar tanto las referencias laborales como las personales (ver Anexos 10 y 11, respectivamente).

La evaluación de las referencias laborales permitía conocer del solicitante su desempeño laboral, sus registros de puntualidad y de asistencia, su honorabilidad en el trabajo, la forma de relacionarse con sus compañeros, su disciplina y otros tópicos específicos de su historia laboral.

Las referencias personales permitían conocer su actitud fuera del trabajo, su identidad real por medio de la constatación de sus datos generales, su honorabilidad, sus relaciones interpersonales, si tenía vicios, algunas de sus cualidades y defectos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

f) Llenado del Reporte de Resultados.

El Reporte de Resultados (Anexo 12) debía contener los datos generales del solicitante, su capacidad intelectual, los rasgos de personalidad encontrados durante la entrevista y la evaluación psicométrica, los conocimientos técnicos, las referencias obtenidas y las observaciones del evaluador. Los resultados obtenidos eran entregados al Director General en el Reporte de Resultados en el momento de la entrevista que entablaba con cada uno de ellos.

g) Solicitud de documentos personales.

En este paso se pedían a los solicitantes los documentos personales que debían integrar su expediente y que eran dos fotografías tamaño infantil recientes (una para expediente y otra para credencial), dos cartas de recomendación, certificado de estudios, certificado médico, comprobante de domicilio, Clave Única de Registro de Población (CURP), Registro Federal de Causantes (en caso de existir), cartilla militar liberada y carta de no antecedentes penales.

Con estos papeles se reunía mayor información como: identidad personal, preparación académica, salud general y nulidad de registro de antecedentes penales.

h) Selección final.

Los mejores candidatos para ocupar el puesto eran citados a entrevista con el Director General quien tomaba la decisión final.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Tras la selección final, el solicitante elegido era canalizado para la Inducción a la empresa mientras que los otros que no habían sido elegidos eran debidamente informados y canalizados al Servicio Estatal de Empleo para otras oportunidades.

2.2.3.2. Inducción.

Cuando un nuevo elemento era elegido para laborar en la empresa, se le informaba y explicaba con claridad su forma de contratación, sus prestaciones y sus servicios y otros contenidos que se detallarán enseguida:

a) Integración del expediente laboral.

La Coordinación de Recursos Humanos integraba los siguientes documentos de cada empleado para completar su expediente:

- ◆ Solicitud de empleo y Currículum Vitae, en caso de existir.
- ◆ Documentos personales solicitados (*citado en el punto 2.2.3.1. del capítulo II*).
- ◆ Hoja de inscripción a la institución de seguridad social.
- ◆ Contrato laboral.
- ◆ Reglamento Interior de Trabajo.
- ◆ Hoja de control de vacaciones.
- ◆ Reporte de resultados de las pruebas de selección.
- ◆ Actas administrativas o premios, en caso de existir.
- ◆ Comprobantes de capacitación (cursos tomados).
- ◆ Hoja de servicios (*con los datos mencionados en el punto 1.2.3. del capítulo I*).

b) Información sobre contratación, prestaciones y servicios.

A los empleados de nuevo ingreso se les explicaba que por política de la empresa, se le elaboraría un contrato inicial de 28 días (Anexo 13) el cual podía ser renovado si su desempeño era eficiente y positivo para la empresa. Este contrato debía ser leído por el empleado aclarando todas las dudas que le surgieran de su contenido. Posteriormente, con su firma de aceptación se pedía la firma del responsable por parte de la empresa y se anexaba a expediente.

El empleado también debía leer el Reglamento Interior de Trabajo y firmarlo de conformidad y si era parte del personal operativo se le daba a conocer y a firmar el "Acuerdo de Apariencia Personal" el cual está contenido en el Anexo 14.

Al personal de nómina se le informaba que tendría derecho a las prestaciones de ley tales como el IMSS e INFONAVIT. Se elaboraba el alta del IMSS, se pedía su firma y se presentaba ante el IMSS.

Al personal bajo el régimen de honorarios se le explicaba que no tenía derecho a las prestaciones de ley como son el IMSS, INFONAVIT, vacaciones, prima vacacional y aguinaldo. Sin embargo, la empresa les concedía en forma voluntaria un periodo de descanso del 26 al 31 de diciembre.

c) Información sobre la integración de su salario.

Al personal de nómina se le daba a conocer la tabla del sueldo que percibiría (ver Anexo 15) así como los conceptos que integrarían su salario mensual siendo éstos el sueldo base, los bonos de puntualidad, asistencia y de productividad y vales de despensa. También se le daban a conocer claramente los criterios de aplicación de estos bonos así

como su descuento en caso de incumplir con los requisitos que valoraban. El concepto de vales de dispensa era aclarado mencionando en qué tienda departamental se canjeaban. Asimismo, se le pedía el llenado de su solicitud de Pagomático para que su sueldo se le cubriera por este medio. El personal de honorarios percibía el pago de una iguala mensual por medio de un cheque.

d) Elaboración de credencial y entrega de uniformes.

Con una de las fotografías solicitadas se elaboraba una credencial de la empresa que contenía su nombre completo, el puesto que desempeña, el nombre del gerente que le correspondía por área y los datos generales de la empresa.

El personal operativo debía portar uniforme pues tenía contacto permanente con los clientes. Este uniforme se solicitaba al departamento de Almacén y cuando era recibido por el empleado éste debía firmar un Recibo de Uniforme en el cual se comprometía a portarlo en servicios de la empresa y a devolverlo cuando se diera de baja de la empresa (ver Anexo 16).

e) Información general sobre la rutina de trabajo.

Al empleado de nuevo ingreso se le mostraba el Perfil de su Puesto contenido en el Manual de Organización de la empresa para informarle sobre las funciones que debía desempeñar, quién era su jefe inmediato, a quién le debía reportar y todo lo relacionado con el desempeño de sus funciones. Esta información le era proporcionada y explicada por su jefe inmediato.

f) Entrega de un Manual de Inducción.

El Manual de Inducción era entregado a cada empleado que ingresaba a la empresa, se le pedía que lo leyera y se le dedicaba un tiempo especial para resolver dudas y para comentarios. Esto permitía que el empleado conociera información importante de la empresa así como las políticas generales, su horario de trabajo, los días de pago y de descanso, las normas para la prevención de accidentes, las reglas de cortesía que debían vigilarse así como las conductas que no debían presentar dentro de su jornada laboral.

De esta forma, el empleado tenía pleno conocimiento de los lineamientos de la empresa y de la conducta que debía vigilar en el trabajo.

g) Presentación con el personal.

En un inicio, cada nuevo integrante de la empresa era presentado ante su jefe inmediato y ante todo el personal al que se le solicitaba brindarle el apoyo necesario en el desempeño de sus funciones. Posteriormente, se hacía un recorrido por las instalaciones de la empresa con las explicaciones necesarias y se le asignaba un lugar de trabajo así como sus herramientas o material a utilizar.

h) Entrenamiento inicial.

Si el nuevo elemento pertenecía al cuerpo operativo se le entregaba un Manual de Capacitación el cual contenía información básica y complementaria del tema.

También se le impartía un curso interactivo de capacitación que era aplicado en forma grupal y con la asesoría de uno de los empleados con más experiencia en el tema. El

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Desarrollo de Funciones - Administración de Requerimientos Legales

curso contenía una sesión de preguntas y problemas, en la cual debían participar todos los asistentes y en la que se evaluaba el aprendizaje del curso.

Para los demás empleados el entrenamiento inicial lo recibía de su jefe inmediato durante la realización de sus labores en el nuevo puesto recibiendo el apoyo necesario en el desempeño de sus funciones.

i) Plan de seguimiento.

En este punto final se aplicaba una evaluación para conocer el desempeño de funciones del empleado sometido a un periodo de prueba. Esta evaluación era calificada por el jefe inmediato y/o supervisor y posteriormente era calificada por la Coordinación de recursos Humanos decidiendo si el evaluado podía continuar desempeñando adecuadamente sus funciones y si cumplía con las actitudes positivas para la empresa.

Con este procedimiento la Inducción en la empresa era completada correctamente. Los nuevos empleados se integraban con facilidad a la empresa y a su grupo de trabajo, comenzaban su desempeño en la empresa conociendo cada una de las funciones que debía realizar y mantenía una comunicación más fluida desde el inicio.

2.2.3.3. Administración de Requerimientos Legales. En este punto se dará a conocer la administración que se llevaba en la Coordinación de Recursos Humanos en cuanto a los requerimientos legales de la Ley Federal de Trabajo.

I. Condiciones de trabajo. Se enunciarán las diferentes obligaciones del patrón en la relación laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a) Contratación.

La contratación del personal tenía diferentes aseveraciones. Había contratos individuales de trabajo por tiempo determinado, contratos individuales de trabajo por tiempo indeterminado (Anexo 17) y contratos por prestación de servicios para el personal de honorarios (Anexo 18).

En los contratos individuales de trabajo, por tiempo determinado o indeterminado, se especificaban los datos generales del trabajador y de la empresa, la duración del contrato, las funciones a desempeñar por el trabajador, el lugar donde debe prestar sus servicios, la duración de la jornada, el salario que percibiría, el día y lugar de pago, los días de descanso, vacaciones y otras condiciones de trabajo.

Para el personal de honorarios se elaboraba un contrato por prestación de servicios que contenía datos generales del prestador de servicios y de la empresa, el puesto a desempeñar, la iguala mensual, la vigencia del contrato, las obligaciones del prestador de servicios y las de la empresa, entre otros datos informativos importantes.

Al personal de nómina o subordinado a un horario y a órdenes dadas por el patrón se le realizaba un contrato individual de trabajo. En este rubro se incluían los gerentes, los ayudantes, las secretarías, los auxiliares contables, los contadores, los supervisores, el jefe de almacén, el chofer y personal de intendencia. Este contrato individual de trabajo podía ser por tiempo determinado, para los de nuevo ingreso, o por tiempo indeterminado para personal evaluado y aprobado.

A los profesionistas que no entraban en la categoría anterior se les contrataba por honorarios, percibían una iguala mensual y una fórmula de productividad establecida en el Adéndum (ver Anexo 19).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La Coordinación de Recursos Humanos debía tener los contratos de todos los integrantes de la empresa firmados por ambas partes: el trabajador y la empresa, archivados en los expedientes laborales.

Era indispensable tener un control sobre las fechas de renovación de contratos por tiempo determinado y solicitar las firmas correspondientes para poder integrarlos a expediente y cuidar que la empresa estuviera legalmente respaldada en caso de presentarse algún problema laboral especificado en el contrato.

Al inicio de las actividades de la Coordinación de Recursos Humanos se realizaron los contratos de todo el personal y debía cumplirse la tarea de persuadir e informar a los empleados de los beneficios de tener un contrato de trabajo firmado por ambas partes en el cual se especificaban tanto horarios como sueldos y funciones del puesto de cada uno de los empleados.

Para respetar la antigüedad de los trabajadores se hicieron unas "Cartas de Antigüedad" (Anexo 20) respaldando así el derecho de los trabajadores.

Después de hablar con cada empleado se logró la firma de cada uno de los contratos laborales y la recabación de la mayoría de los papeles que debían integrar los expedientes. Con esta acción tanto la empresa como los empleados tenían un respaldo legal en lo referente a la relación y las condiciones de trabajo.

b) Jornada de trabajo.

Se establecía una jornada de trabajo solamente para el personal de nómina. Este horario era diurno y cumplía con lo establecido de 8 horas diarias. Para que los trabajadores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo de Funciones – Administración de Requerimientos Legales

disfrutaran del descanso semanal a partir del medio día del sábado se optó por trabajar media hora más de lunes a viernes.

El personal de honorarios no tenía obligación de cumplir con un horario como lo establece la Ley y colaboraban de forma eficiente con las funciones en la empresa.

c) Días de descanso.

Los días de descanso obligatorio eran otorgados a todo el personal de la empresa, fuera de nómina o de honorarios. Además la empresa otorgaba descanso en otros días como eran los de semana santa y medio día del 10 de mayo o celebración de las madres.

d) Vacaciones.

El personal de nómina tenía derecho a un periodo de vacaciones establecido por la Ley y al pago de la prima vacacional mientras que el personal de honorarios disfrutaba la concesión de un periodo de descanso del 25 al 31 de diciembre, periodo en el que descansaba todo el personal de la empresa.

e) Salarios.

En este rubro se incluirá el pago de salarios a personal de nómina y de honorarios.

El personal de nómina estaba sujeto a un esquema de pago integrado por bonos de puntualidad, asistencia y productividad, y recibía mensualmente determinada cantidad en vales de despensa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTEGRACIÓN DE SUELDOS

Sueldo base	Bono de Puntualidad	Bono de Asistencia	Bono de Productividad	Vales de despensa	Total
Superior al mínimo establecido en la región.	10% del salario diario integrado	10% del salario diario integrado	Variable.	Menos del 40% del Salario Mínimo General del Distrito Federal.	

Cuadro 2. Integración de Sueldos. Fuente propia. (1999).

Los bonos citados eran mensuales. En un inicio, se pagaban todos los bonos el día último de mes mas los empleados solicitaron que se equilibrara el pago decidiéndose así pagar los bonos de puntualidad y asistencia el día quince de cada mes y los vales de despensa y el bono de disponibilidad y productividad, el último día del mes.

El sueldo base se pagaba quincenalmente y sólo se veía disminuido por faltas injustificadas y las clasificadas como permiso sin goce de sueldo.

Para evaluar la puntualidad y la asistencia los empleados debían registrar sus horas de llegada y de salida de la empresa. A la mitad del mes, la Coordinación de Recursos Humanos revisaba estas listas y determinaba quién recibiría los bonos. Los criterios para el pago de estos bonos eran las siguientes:

- Una falta injustificada hacía perder el bono de asistencia al empleado. Se consideraba injustificada cualquier falta que no fuera por enfermedad o casos de gravedad mayor, debiendo el empleado presentar el justificante médico del IMSS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo de Funciones – Administración de Requerimientos Legales

- Las faltas por permisos otorgados también se consideraban justificadas siempre y cuando este permiso se presentara por escrito mediante el formato elaborado (Anexo 21).

La empresa daba a conocer oportunamente en la Inducción estos criterios y todos los empleados estaban de acuerdo con su aplicación.

Para el pago del bono de disponibilidad y productividad era preciso evaluar estas dos características del empleado para lo cual se aplicaba un formato sencillo que contenía preguntas cerradas sobre el desempeño, actitud, aprovechamiento de tiempo y de materiales y relaciones interpersonales (Anexo 22). Este formato debía ser calificado por el jefe inmediato o supervisor, superiores que conocían el trabajo del empleado y que tenían la información para evaluarlos.

El pago de este bono se podía dividir por lo que el monto era determinado de acuerdo a la calificación obtenida en la evaluación. Si de 10 puntos obtenía 10 cumplidos, se le entregaba el 100% del total del bono y si cumplía solamente con 7 puntos, recibiría el 70% del bono. Calificaciones inferiores al 70% eran igualadas a cero pues se considera que un empleado que obtiene una calificación de 7 en disponibilidad y productividad significa que no es merecedor del premio. Realmente, estos casos eran excepcionales en la empresa y se trataba de trabajadores que al poco tiempo renunciaron o abandonaron el trabajo.

Los vales de despensa eran entregados sin excepción alguna el último día del mes. Para calcular los vales que debían ser solicitados al centro comercial se empleaba un formato especial llamado "Relación de Vales de Despensa" que se encuentra al final del presente reporte de trabajo como Anexo 23.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo de Funciones – Administración de Requerimientos Legales

El personal con contrato de prestación de servicios y que se encuentran bajo el régimen de honorarios recibía una iguala mensual fija y una fórmula de productividad que se especifica en un Adéndum. El monto de las iguales del personal de honorarios así como su fórmula de productividad se encuentra en el Anexo 24.

Elaboración de Nómina.

Esta función está constituida por varios procedimientos específicos para cada una de las 2 quincenas de un mes.

En los días 15 de cada mes, se realizaban los procedimientos que serán enlistados a continuación:

- a) **Revisión de los registros de puntualidad y asistencia.** Primeramente se revisaban las listas de asistencia de los empleados vaciando en una hoja de datos los retardos y las faltas del personal y la lista de empleados que recibirían los bonos de puntualidad y asistencia.
- b) **Ingreso de los resultados al sistema computacional de nómina.** tanto de bonos como de primas vacacionales (en caso de haber), préstamos personales, descuentos por herramienta y uniformes, descuentos por préstamos de INFONAVIT y demás conceptos, para proceder al cálculo de la nómina.
- c) **Revisión de nómina por parte de contabilidad.** Una vez generada la nómina por el sistema computacional, el departamento de Contabilidad la revisaba y autorizaba su impresión.

1985 CON
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo de Funciones – Administración de Requerimientos Legales

- d) **Impresión de nómina y firma del documento.** Se imprimía la nómina y la Coordinación de Recursos Humanos debía firmar cada hoja del impreso.
- e) **Impresión de los recibos de nómina.** Entonces se imprimían los recibos de nómina, se les ponía el sello de la empresa y se fotocopiaban para recabar en la copia la firma de recibo por parte de los empleados.
- f) **Aclaraciones de nómina y retroalimentación.** Al momento de entregar el recibo de nómina a los empleados el pago de la misma ya había sido depositado en su cuenta bancaria. Si el empleado tenía dudas o reclamaciones así lo comunicaban a la Coordinación de Recursos Humanos la cual se tomaba la tarea de aclarar dudas directamente con el empleado.

Asimismo, se daba platicaba con el empleado que hubiera tenido problemas con la puntualidad o la asistencia en ese mes.

Para la nómina de los días últimos de mes, los pasos a seguir eran los siguientes:

- a) **Revisión de listas de asistencia.** Estos registros se revisaban para saber si había alguna falta injustificada para descontarla del sueldo base.
- b) **Entrega de formatos de evaluación de disponibilidad y productividad a jefes inmediatos y supervisores para su calificación.**
- c) **Recopilación de evaluaciones y conversión de la calificación a porcentaje del bono a pagar.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo de Funciones – Administración de Requerimientos Legales

- d) **Solicitud de vales de despensa** a la tienda departamental correspondiente. Los vales eran solicitados vía telefónica mencionando la cantidad para cada denominación de vales (ver Anexo 23).
- e) **Recibo de vales de despensa y ordenamiento.**
- f) **Ingreso de resultados al sistema de nómina** tanto de bonos de disponibilidad y productividad como de primas vacacionales, préstamos personales, descuentos por herramienta y uniformes, descuentos por préstamos de INFONAVIT y demás conceptos, para pasar después del cálculo de la nómina.
- g) **Revisión de nómina por contabilidad e impresión de recibos sellados** con copia, uno para entregar a empleados y otro para recabar firmas de recibido.
- h) **Entrega de vales de despensa** contra firma de recibido.
- i) **Aclaraciones de nómina** en caso necesario y **retroalimentación** sobre evaluaciones de disponibilidad y productividad.

Promociones Salariales.

En la empresa se conformó la Comisión de Promociones integrada por el gerente del área a la que pertenecía el empleado que solicitaba una promoción, su jefe inmediato, el gerente de Administración, el Gerente General y la Coordinadora de Recursos Humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo de Funciones – Administración de Requerimientos Legales

Cuando un empleado solicitaba una revisión a su salario y/o a su categoría generalmente lo hacía en forma verbal ante un superior. La Coordinación de Recursos Humanos citaba por escrito a la Comisión de Promociones a una junta para revisar el o los casos en espera, solicitando a su vez a los integrantes de la Comisión que entregaran las evaluaciones del desempeño laboral del solicitante y demás reportes acerca del mismo que pudieran contribuir a tomar una decisión.

Si la evaluación del empleado era favorable la Comisión de Promociones lo comunicaba a la Dirección General, parte que otorgaba la autorización definitiva.

Posteriormente, se llenaba una hoja de Modificación de sueldo (Anexo 25) la cual era integrada al expediente del empleado y una copia se anexaba a la nómina de la quincena en la que se aplicaría el aumento salarial.

Como resultado de este procedimiento las modificaciones salariales realizadas tenían gran validez y una mejor aceptación entre los compañeros de trabajo del beneficiado.

f) Capacitación.

La Comisión de Capacitación de la empresa fue registrada ante la Dirección de Trabajo y Previsión Social y estuvo fungiendo adecuadamente durante el periodo de funciones de la Coordinación de Recursos Humanos.

Como parte de sus responsabilidades aplicó un cuestionario para conocer la opinión y petición de los trabajadores en lo referente al tema y a partir de las respuestas obtenidas diseñó un programa de capacitación dirigido a las diferentes áreas susceptibles de la empresa. Este cuestionario se muestra en el Anexo 26.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo de Funciones – Evaluación del Desempeño

El programa de capacitación contenía tanto objetivo general como objetivos específicos, personal a quien estaba dirigido, material necesario, relación de costos, registro de participantes, cuotas de inscripción, logística del programa, lugar, horarios, formas de evaluación, resultados y conclusiones.

A este primer curso se decidió invitar a todo el personal operativo del grupo habiendo logrado la participación de la mayoría de las unidades corporativas así como de otras empresas del ramo en la región. El curso fue vendido a otras empresas y con el total recabado se pudo dar a todo el personal operativo una capacitación profesional especializada, en forma gratuita.

g) Seguridad e Higiene.

La Comisión de Seguridad e Higiene, al igual que la de Capacitación, fue registrada ante la dependencia gubernamental correspondiente. Comenzó a gestionar realizando simulacros de incendio, se dieron pláticas de Primeros Auxilios e información sobre algunas temas de seguridad.

Además se instalaron extintores con señalamientos en base a lo establecido por la Dirección de Trabajo y Previsión Social y demás condiciones de seguridad e higiene sugeridas para la protección de los empleados dentro de la empresa y durante el desempeño de sus actividades en otros centros de trabajo.

2.2.3.4. Evaluación del Desempeño.

En "La Empresa" se aplicaban las evaluaciones del desempeño cuando había que analizar la promoción salarial de un empleado o en forma semestral a todos los empleados de la empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La Coordinación de Recursos Humanos hacía la planeación para la aplicación semestral de estas evaluaciones que se llevaban a cabo mediante un cuestionario. El cuestionario era respondido en conjunto por el empleado y su jefe inmediato o supervisor, y la información era complementada por los registros de asistencia, puntualidad y disponibilidad mensuales. De esta manera se aplicaban tanto procedimientos llamados subjetivos como las mediciones directas.

El cuestionario de dicha evaluación se presenta en el Anexo 27, que contiene 5 grandes rubros:

- Planeación y organización.
- Solución de problemas.
- Liderazgo y supervisión.
- Actitud.
- Iniciativa/productividad.

Consideraba un criterio de evaluación con 5 diferentes calificaciones las cuales estaban previamente definidas: 1) no aplica, 2) insuficiente, 3) suficiente, 4) óptimo y 5) excelente.

Al final de la evaluación dedicaba un espacio para anotar 3 puntos que convenían mejorar por parte del empleado y 3 acciones de mejora.

Una vez obtenidas las calificaciones de la evaluación general y las específicas para cada rubro analizado, se daban a conocer a los gerentes y al Director General de la empresa.

La aplicación de estas evaluaciones permitía a los directivos conocer el componente humano de la empresa, evaluar acciones tomadas en el semestre transcurrido, realizar

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

programas de mejora y tomar las medidas necesarias para el mejor aprovechamiento de los componentes.

2.2.3.5. Relaciones Laborales.

En este punto se darán a conocer especificaciones de los diferentes aspectos de la comunicación, las políticas generales y las formas de Suspensión de las Relaciones Laborales llevadas a cabo en “La Empresa”.

I. Comunicación.

En “La Empresa” la comunicación tenía un lugar muy importante. La Dirección General siempre se había enfocado a mantener una comunicación permanente y abierta con su personal e informó a la Coordinadora de Recursos Humanos la especial atención que debía dedicarse a este aspecto en las relaciones laborales.

Una de las funciones de la Coordinación de Recursos Humanos fue la de actuar como cadena de transmisión de la comunicación entre Dirección General y el personal.

La comunicación ascendente podía ser transmitida a través de esta Coordinación o directamente hacia la Dirección General o las gerencias.

La Coordinación de Recursos Humanos dedicaba gran tiempo para platicar con los empleados acerca de sus necesidades, expectativas, inconformidades, actitudes, inquietudes y sugerencias y hacer llegar esta información a la alta dirección. También cumplía la función de interceder entre ambas partes en conflictos o diferencias logrando conciliar las posiciones diferentes y llegar a acuerdos comunes.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Generalmente, la comunicación descendente era transmitida por medio de la Coordinación de Recursos Humanos; era la responsable de transmitir información de los directivos hacia los empleados por medio de comunicados escritos, juntas o pláticas individuales. En el caso concreto de la comunicación de la Dirección General con las gerencias, en su mayoría era tratada directamente entre ambas partes.

Dentro de lo que se denomina la comunicación lateral la Coordinación de Recursos Humanos logró entablar una relación humana entre comunicador y escucha llegando a tener una comunicación estrecha con los empleados de nivel medio y operativo permitiéndole apoyar a la solución de conflictos laborales e interpersonales dentro de la empresa.

La Coordinación de Recursos Humanos siempre observó discreción sobre información que pudiera dañar a alguna persona, actuó como escucha activo y canalizó correctamente la información necesaria para el cumplimiento de demandas de empleados. Como consecuencia, la comunicación en la empresa se mantuvo abierta y fluida y con la retroalimentación necesaria.

II. Políticas Generales.

En forma paralela al inicio de la Coordinación de Recursos Humanos, las políticas generales de la empresa fueron establecidas por la Dirección General y escritas en su Manual de Inducción. Posteriormente, surgió la necesidad de plantear otras nuevas que enseguida serán mencionadas.

- ◆ Bono de puntualidad, que se consideraba en la exactitud de la hora de llegada al trabajo del personal.
- ◆ Bono de asistencia, se otorgaba a aquellos empleados que eran asiduos al trabajo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Desarrollo de Funciones – Suspensión de las Relaciones Laborales

- ◆ Permisos al personal, si alguna persona tenía necesidad de faltar debía solicitar permiso por medio del formato correspondiente que ya se había mencionado anteriormente (Anexo 21) el cual contenía la especificación de si era con o sin goce de sueldo. En los casos en que la falta fuera imprevista, el empleado debía presentar el comprobante correspondiente emitido por el IMSS para quedar justificada. Esta política ayudó a que el problema de ausentismo fuera bajo.
- ◆ Acuerdo de Apariencia Personal, el cual fue elaborado por los trabajadores y establecía que todo el personal operativo debía presentarse a su trabajo portando el uniforme limpio y el cabello bien arreglado. Este Acuerdo también disponía que sólo el trabajador que lo cumpliera podría iniciar su jornada laboral.
- ◆ Bono de disponibilidad y productividad, para su aplicación el trabajador era anticipadamente evaluado por su jefe inmediato y su bono le era entregado de acuerdo a la calificación que hubiera tenido durante el periodo considerado.

Al concluir con el ejercicio de las funciones de la Coordinación de Recursos Humanos, estos criterios eran conocidos por todos los empleados.

2.2.3.6. Suspensión de las Relaciones Laborales.

La suspensión de las relaciones laborales dentro de la empresa se llevó a cabo en apego estricto a lo establecido por la Ley Federal del Trabajo.

Los empleados de nómina que salieron de la empresa eran citados ante la dependencia gubernamental de la Dirección de Trabajo y Previsión Social para firmar un acuerdo elaborado por este organismo dando por terminada la relación laboral tras haber cubierto el finiquito correspondiente. Este acuerdo era un documento oficial que cubría legalmente

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

tanto a la empresa como al propio empleado y debía ser anexado al expediente además de el aviso de baja del empleado ante el IMSS y su entrevista de salida.

Cuando se trataba de personal de honorarios, únicamente se procedía a agregar al expediente una renuncia firmada y la entrevista de salida.

I. Entrevista de Salida.

Cuando un empleado de la empresa decidía renunciar se le solicitaba la contestación de una Entrevista de Salida (Anexo 28). Esta entrevista era aplicada en el lapso en que el empleado se daba de baja de “La Empresa” pues se consideraba el momento oportuno por el contacto personal con el empleado para la aplicación de la entrevista de salida y por la comunicación que existía al momento entre él y la Coordinación de Recursos Humanos.

La Entrevista de Salida exploraba diferentes puntos recomendados en la revisión teórica del tema mas cabe mencionar que otros aspectos no eran tratados como lo era la opinión del empleado en cuanto al horario de trabajo y a los beneficios sociales otorgados a los trabajadores.

Con la información obtenida a partir de esta entrevista se hacía posible el diagnóstico y el análisis de las causas de la rotación del personal en “La Empresa”. Estos resultados eran comunicados a la Dirección General y al departamento involucrado en las respuestas y, con estas acciones, la Coordinación de Recursos Humanos terminaba con las funciones que le fueron asignadas en lo referente a este apartado.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

II. Rotación de Personal.

Al inicio de la Coordinación de Recursos Humanos, “La Empresa” constaba de 67 empleados (42 operativos y 25 administrativos),

A continuación se presenta una relación de los meses durante los cuales la Coordinación de Recursos Humanos estuvo en funciones, los índices de rotación (entre paréntesis) y los datos que determinan estos índices:

Octubre a diciembre de 1999 (12.59%): Con 8 bajas de empleados por diversas razones, principalmente por reestructuración de puestos y bajo rendimiento de algunos empleados.

Enero de 2000 (1.49%): un empleado renunció por presentársele una mejor oferta fuera de la ciudad y en un puesto diferente al desempeñado en “La Empresa”.

Febrero de 2000 (0%): con ningún cambio en la plantilla laboral.

Marzo de 2000 (1.49%): con la baja de un empleado debido a un ofrecimiento con sueldo superior en la ciudad de Cancún; para llegar a sustituir a este empleado se ingresó a un nuevo empleado.

Abril de 2000 (1.49%): con la rescisión de contrato de un empleado por faltas injustificadas y bajo rendimiento, llevando a cabo el correspondiente reemplazo.

Mayo de 2000 (1.49%): con la baja de un empleado y la correspondiente sustitución. Este empleado se dio de baja para irse a trabajar a Estados Unidos.

Junio de 2000 (0 %).

Julio de 2000 (0%).

Agosto de 2000 (1.49%): un empleado renunció a “La Empresa” al elegir una oferta de trabajo en una empresa grande que ofrecía posibilidades de ascenso mientras que en su actual empleo no podía ya ascender pues su jefe inmediato era el gerente del área.

Septiembre de 2000 (2.98%): en este mes renunciaron dos personas a nivel técnico. Uno de ellos se ausentó del trabajo por problemas de alcoholismo y fue internado en un centro de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo de Funciones – Suspensión de las Relaciones Laborales

rehabilitación. El otro de ellos renunció porque pidió ascender mas su desempeño laboral era realmente bajo así como su disponibilidad. En el área de contabilidad ingresó una contadora para apoyar al departamento que tenía gran cantidad de trabajo.

Como resultado se obtuvieron los siguientes datos de la Coordinación de Recursos Humanos:

12.59% promedio mensual al inicio de funciones.

1.91% promedio mensual obtenido durante las funciones.

Varios fueron los factores que influyeron para disminuir los índices de rotación de personal que había en la empresa:

1. La solicitud de personal que era realmente necesario para el buen funcionamiento de “La Empresa”.
2. La selección profesional de personal.
3. La implementación de una Inducción adecuada y completa.
4. El mejoramiento en las condiciones de trabajo tales como la regularización de contratos laborales y el oportuno pago de la prima vacacional así como la regulación del esquema de sueldos con sus diferentes conceptos (sueldo base, bonos de puntualidad, de asistencia, de disponibilidad y productividad y vales de despensa).
5. La comunicación con los empleados para mejorar sus condiciones laborales, sus relaciones con compañeros y con superiores.
6. El correcto manejo de los bonos de disponibilidad y productividad, puntualidad y asistencia.
7. La capacitación impartida al personal favoreciendo su desarrollo, su ingreso mensual y su deseo de permanencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. La adecuada retroalimentación que había entre empleado y jefe directo durante las evaluaciones de desempeño.

2.2.4. Situación al concluir el Ejercicio Profesional en la Coordinación de Recursos Humanos.

Después de fungir en la Coordinación de Recursos Humanos en "La Empresa" se tuvo una situación mejorada que será descrita en los siguientes puntos referentes a cada función desempeñada.

2.2.4.1. Reclutamiento y selección de personal.

Al término de funciones, la Coordinación de Recursos Humanos aplicaba todo el procedimiento de reclutamiento y selección a los solicitantes y se reportaban los resultados al Director General quien en algunas ocasiones ya otorgaba el poder de decisión a la Coordinadora.

2.2.4.2. Inducción.

Todo trabajador que se integraba por primera vez a la empresa recibía la Inducción que incluía cada uno de los pasos de información general, planteamiento de su contratación así como sus prestaciones y servicios, entrega del Manual de Inducción, la presentación con el personal y el entrenamiento inicial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.4.3. Administración de requerimientos legales.

La Coordinación de Recursos Humanos, al final de sus funciones, dejó todos los contratos laborales firmados y los expedientes laborales debidamente integrados.

En lo que se refiere a los salarios, todo el personal conocía los diferentes conceptos que integraban su sueldo y los criterios de aplicación de los bonos que la empresa tenía a bien integrar en el esquema de sueldos. Cuando algún empleado solicitaba revisión de salario o de categoría conocía perfectamente el procedimiento a seguir por la Comisión de Promociones.

En cuanto a la Seguridad e Higiene, la Comisión Mixta correspondiente llevaba a cabo las tareas asignadas así como la vigilancia del rubro dentro de la empresa. La Coordinación de Recursos Humanos tenía la responsabilidad de vigilar que esta Comisión cumpliera con sus responsabilidades en las fechas establecidas para ello; además, supervisaba directamente algunas actividades con el fin de detectar necesidades de equipos o medidas de seguridad, asistía a los cursos de Seguridad e Higiene que la Comisión organizaba al igual que a los aplicados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social que organizan cada año durante la Semana de Seguridad e Higiene y Capacitación en la localidad, vigilaba la legalidad de la Comisión ante la misma Secretaría y apoyaba en diversos trabajos y planes de la Comisión.

Finalmente, servía como mediador entre la Dirección General y los trabajadores para alcanzar determinados objetivos relacionados a este concepto como por ejemplo la adquisición de material y equipo de seguridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Todas estas acciones ayudaron a la concientización de la importancia de estos temas en los trabajadores de "La Empresa", al mejoramiento de la seguridad y de la higiene de los mismos y a la consecuente disminución en la probabilidad de ocurrencia de accidentes laborales y aparición de enfermedades relacionadas al trabajo.

En lo referente a la capacitación aplicada en "La Empresa" era tanto interna como externa. Entre los empleados de "La Empresa" había quienes tenían determinados conocimientos, experiencia y facilidad de transmitir sus conocimientos a los demás integrantes para lo cual se llevaba a cabo la planeación y organización de cursos especiales.

También participaban en la capacitación instructores tanto de la ciudad de Morelia como de otras partes del país que impartían cursos de diversos temas a los empleados. Algunos de estos temas fueron:

- Funcionamiento, mantenimiento y reparación de diversos equipos.
- Manejo de programas de computación: Word, Excel, Power Point, MacroPro, Auto Cad y MP 7.
- Desarrollo Humano.
- Manejo de conflictos.
- Relaciones Humanas.

Además, un día a la semana durante 2 horas aproximadamente (en la medida en que la carga de trabajo lo permitía) se llevaban a cabo lo que se nombraron "Círculos de aprendizaje", reuniones de empleados de un departamento en las que se exponían diversos problemas o situaciones de trabajo, dudas o sugerencias surgidas a lo largo de la semana. Estas exposiciones se veían muy fortalecidas por las aportaciones de los empleados del mismo departamento, que compartían las mismas experiencias de trabajo, que tenían

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

contacto con las mismas herramientas de trabajo o que experimentaban semejantes situaciones laborales.

La Coordinación de Recursos Humanos tenía la responsabilidad de detectar los tópicos susceptibles para la capacitación dentro de "La Empresa" así como la de organizar, supervisar y evaluar los cursos impartidos y su aprovechamiento.

Estas acciones ayudaron a capacitar y evaluar el aprovechamiento de los empleados mas es necesario implementar adecuadamente un plan de Detección de Necesidades de Capacitación y planear integralmente la capacitación de los integrantes de "La Empresa".

2.2.4.4. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño laboral quedó bien establecida con sus formas de aplicación y calificación. Esta se llevó a cabo anualmente o en el caso específico en que algún empleado solicitaba revisión de sueldo o de categoría de acuerdo con el procedimiento que se seguía de la Comisión de Promociones.

2.2.4.5. Relaciones laborales.

A través de la transmisión de información por medio de los medios adecuados y la facilitación de la comunicación entre los empleados de "La Empresa" por la Coordinación de Recursos Humanos, tanto la comunicación descendente y la comunicación lateral se vieron fortalecidas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2.2.4.6. Suspensión de las relaciones laborales.

La Coordinación de Recursos Humanos dejó sin problemas ni riesgos en lo que a suspensiones de las relaciones laborales se refiere ya que siempre fueron vigiladas en apego a la Ley y mediante una buena comunicación. Aunado a esto, las entrevistas de salida fueron aplicadas sin excepción a los empleados que renunciaban a la empresa y aportaron elementos útiles para la detección y corrección de fallas internas y la rotación de personal se vio disminuida positivamente.

Hasta aquí se han dado a conocer las funciones desempeñadas en el área de Recursos Humanos, los beneficios y secuelas positivas que se vieron reflejados en un mejor desempeño laboral, en una mayor satisfacción de los empleados, en un incremento en la permanencia en el trabajo, en una comunicación fortalecida, en una mayor proyección de crecimiento dentro de "La Empresa", en un agradable y positivo ambiente laboral favoreciendo así la organización y el desarrollo de esta empresa mediana.

Y es a partir de este análisis que se puede culminar con las conclusiones del presente reporte de trabajo en sus diferentes sectores como lo son los beneficios que las funciones de la Coordinación de Recursos Humanos trajo a "La Empresa" y a los trabajadores mencionando además unas sugerencias para la formación profesional de psicólogos en la institución educativa de gran importancia que es la FESI.

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

ANALISIS DEL EJERCICIO PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE “LA EMPRESA” Y SU RELACION CON LA FORMACION CURRICULAR DE LA LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO III

ANALISIS DEL EJERCICIO PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE “LA EMPRESA” Y SU RELACION CON LA FORMACION CURRICULAR DE LA LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

En el presente capítulo se abordarán diferentes puntos referentes a las funciones profesionales que se llevaron a cabo en “La Empresa”, cuáles otras podrían haberse desarrollado, cuáles fueron los alcances y las limitaciones del trabajo cubierto, qué herramientas de conocimiento se tenían al inicio de las funciones, cómo fueron adquiridas y las sugerencias para completar el plan curricular de la carrera de Psicología en la FESI con el objeto de responder a las demandas laborales en el ramo empresarial.

3.1. Relación entre las funciones desempeñadas en “La Empresa” y la Psicología.

Las funciones realizadas en la Coordinación de Recursos Humanos de “La Empresa” incluían funciones derivadas del estudio de la Psicología así como otras de carácter puramente administrativo que poca relación tenían con esta ciencia.

La selección de personal es un área propia en la que el psicólogo tiene gran participación y responsabilidad. En ella se encarga de conocer las capacidades, actitudes,

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

conocimientos e historia personal para definir si será buen candidato a cubrir determinado trabajo.

En el proceso de Inducción el papel del psicólogo en "La Empresa" también resultó muy importante pues es precisamente en ese momento cuando se establecen las formas de comunicación con el nuevo empleado, se detectan momentos o puntos en los que puede alterarse el buen inicio de funciones y se estudian sus reacciones ante la nueva situación.

Si bien se puede pensar que la recabación de firmas de contratos de trabajo es una tarea puramente administrativa, esto no fue así. Inicialmente, los trabajadores estaban renuentes a dar la firma y fue labor de la Coordinación de Recursos Humanos dar información y convencerlos de pactar con "La Empresa" ese tipo de relación legal.

De igual manera, la integración de expedientes se logró con base en la constante comunicación con los empleados ya que se negaban a entregar la serie de papeles personales. Nuevamente la Coordinación de Recursos Humanos logró obtener de buen agrado por parte de la mayoría de los empleados los documentos requeridos.

Estas funciones tienen un fin puramente administrativo mas sin embargo, los medios para lograrlas constituyen el empleo de técnicas psicológicas.

La confianza y la comunicación madura y segura entre los empleados y la Coordinación de Recursos Humanos facilitaron:

- la aplicación de las políticas generales y las disciplinarias,
- la aplicación, calificación y retroalimentación en las evaluaciones de desempeño,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Herramientas obtenidas al inicio de la Coordinación de Recursos Humanos

- la revisión de sueldos mediante las evaluaciones de desempeño y registros de puntualidad y asistencia,
- la creación de las comisiones de Seguridad e Higiene y de Capacitación y la participación activa de los empleados en éstas,
- la comunicación ascendente, descendente y lateral, entre muchas otras áreas de la organización de "La Empresa".

3.2. Herramientas obtenidas al inicio de la Coordinación de Recursos Humanos.

Al inicio de funciones en la Coordinación de Recursos Humanos se contaba con el conocimiento de aplicación de entrevista adquirido en la carrera y de la aplicación y calificación de pruebas psicométricas aplicadas en la selección de personal. Estas últimas fueron aprendidas durante unas prácticas profesionales realizadas en un despacho de consultoría y en la empresa "Petróleos Mexicanos" además de un curso adquirido en el Instituto de Psiquiatría. La observación y estudio de la conducta enseñado durante la carrera de Psicología permitió el análisis de las conductas de los trabajadores pudiendo facilitar los procesos de integración al trabajo, comunicación y todos aquellos en los que intervenía el manejo de reacciones conductuales.

La elaboración de contratos laborales, la integración de expedientes, el cumplimiento de las prestaciones y servicios indicados en la Ley Federal de Trabajo así como la administración de los requerimientos legales del área de Recursos Humanos y la elaboración, aplicación, calificación y uso de las evaluaciones de desempeño fueron temas que tuvieron que ser investigados para su correcto desarrollo. Cabe agregar que el proceso de investigación fue facilitado por las bases cimentadas a lo largo de la formación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Alternativas de intervención en el área de Recursos Humanos de "La Empresa"

profesional así como la presencia de la ética profesional en todo proceso psicológico manejado por la Coordinación de Recursos Humanos.

Otros pocos temas entre los que está la Detección de Necesidades de Capacitación no fueron aplicados durante las funciones en el área de Recursos Humanos.

3.3. Alternativas de intervención en el área de Recursos Humanos de "La Empresa".

Hubo muchas otros ámbitos en los que la Coordinación de Recursos Humanos pudo haber beneficiado. Tal es el caso de actividades culturales para incrementar el nivel cultural de los empleados y la creatividad en el trabajo y para la vida personal, talleres diversos, impartición de la educación básica y media superior en la modalidad abierta para incrementar el nivel académico del personal, integración óptima de equipos de trabajo, incrementar, buscar más beneficios para el bienestar de los trabajadores, realizar correctamente un plan de Detección de Necesidades de Capacitación para crear un programa de Capacitación Continua y Educación Permanente en "La Empresa", entre muchas otras acciones para beneficiar tanto el desarrollo y consolidación de "La Empresa" como la seguridad, el crecimiento, la satisfacción y el alto desempeño de sus trabajadores.

3.4. Sugerencias para completar el plan curricular de la licenciatura en Psicología en la FESI.

Por todo lo anteriormente mencionado se presenta enseguida una sencilla propuesta de contenidos para completar la formación profesional recibida y mejorar los resultados de los psicólogos dentro del ramo empresarial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sugerencias para completar el plan curricular de la licenciatura en Psicología en la FESI

Resulta conveniente integrar en el plan curricular los siguientes temas útiles para el área de Recursos Humanos:

- ◆ Reclutamiento de personal.
- ◆ Selección de personal. Conocimiento de diversas pruebas psicométricas que evalúen personalidad, capacidad para la solución de problemas y habilidades específicas, básicamente. Investigación de referencias personales y laborales.
- ◆ Elementos recomendables para una buena Inducción. Entrenamiento inicial.
- ◆ Conocimiento y administración de los Principios Legales.
 - Condiciones de Trabajo: contratación, jornada de trabajo, días de descanso, vacaciones, salario, reparto de utilidades.
 - Obligaciones del patrón: IMSS, INFONAVIT, reparto de utilidades, días de descanso, Capacitación, Seguridad e Higiene.
 - Obligaciones de los trabajadores.
- ◆ Categorías, utilidad, calificación y manejo de información de la evaluación de desempeño.
- ◆ Relaciones laborales.
 - Comunicación: facilitación y redes de comunicación.
 - Políticas generales: requisitos. Políticas disciplinarias.
 - Suspensión de las relaciones laborales: por terminación, por Rescisión o por Suspensión temporal de los efectos de las relaciones laborales.
- ◆ Entrevista de salida: utilidad y puntos que la integran.
- ◆ Rotación de personal: elementos que la afectan, costos y estrategias para su reducción.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Sugerencias para completar el plan curricular de la licenciatura en Psicología en la FESI

Cubriendo estos temas del área de Recursos Humanos el psicólogo egresado de la FESI podrá tener acceso a un amplio campo laboral para el logro de sus objetivos personales, para el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, mayoría en nuestro país y para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores logrando su desarrollo continuo y su bienestar personal y social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Las funciones realizadas de manera sistemática y científica por la Coordinación de Recursos Humanos trajeron grandes beneficios a “La Empresa” y a los trabajadores repercutiendo, como consecuencia, en el ámbito social. Al final de este apartado se añaden las conclusiones referentes a la vinculación Empresa – Universidad a partir del análisis de la relación del ejercicio profesional en la Coordinación de Recursos Humanos y los contenidos del plan curricular de la licenciatura en Psicología de la FESI.

I. BENEFICIOS PARA “LA EMPRESA”:

- La aplicación de los métodos científicos de reclutamiento y selección de personal llevó a la rotación de personal a sus mínimos índices disminuyendo en forma importante el gasto por el reemplazo de empleados, por robos cometidos por personas aceptadas sin el rigor de la selección profesional, por la contratación de personal no capacitado.
- La Inducción ordenada y cuidadosa llevó al buen desempeño laboral de los empleados desde su ingreso y al cuidado de un ambiente laboral positivo.
- La administración de los requerimientos legales permitió que “La Empresa” no recibiera ni una sola demanda laboral y que ningún trabajador recibiera menores prestaciones y servicios pactados. Los trabajadores tenían la seguridad de un empleo en “La Empresa”, dato que era benéfico tanto para la empresa como para el mismo trabajador quien sentía mayor seguridad hasta en el ámbito familiar y social.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

- Debido al entrenamiento inicial el desempeño laboral de los empleados era positivo desde un inicio.
- La capacitación constante del personal condujo al mejoramiento de su desempeño, a la obtención de promociones en sueldos y puestos, a un mayor aprovechamiento del tiempo y de materiales, a la procuración de mayor seguridad de los trabajadores en el empleo.
- El cuidado y la vigilancia de la Seguridad e Higiene en "La Empresa" derivaron en una baja ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales.
- El psicólogo en "La Empresa" apoyó tanto a los empleados como al empresario, pudo obtener información relevante en los conflictos y ofrecer vías de solución sin aplicar el autoritarismo.
- La obtención y el manejo de la información acerca de las evaluaciones de desempeño llevados a cabo por la Coordinación de Recursos Humanos facilitó el establecimiento de procedimientos transparentes en la promoción de sueldos y salarios, permitió tomar decisiones correctas en su aplicación, aumentar la disponibilidad y productividad de los empleados y disminuir en forma importante el índice de ausentismo e impuntualidad.
- En "La Empresa" el ambiente laboral resultó favorable para el desempeño y el desarrollo de los empleados y por supuesto para el crecimiento de "La Empresa".

Al tomar la Coordinación de Recursos Humanos la responsabilidad de su área, las partes que antes dedicaban parte de su tiempo en funciones referentes al personal, pudieron liberar ese tiempo para dedicarlo a funciones propias de su puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II. BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES:

Los trabajadores, que son el recurso más importante en cualquier empresa, también se vieron ampliamente favorecidos por la incursión de la Coordinación de Recursos Humanos.

- Su desempeño en el trabajo era evaluado de manera sistemática y científica y obtenían la retroalimentación adecuada.
- Había en "La Empresa" medidas de Seguridad e Higiene que procuraban su bienestar.
- Recibían de "La Empresa" capacitación continua que favorecía su superación personal y económica.
- Contaban con un intermediario formado profesionalmente para la solución de conflictos laborales que les procuraba atención personal y tenían un respaldo laboral y legal, que les facilitaba obtener mayor estabilidad en el trabajo.
- Estos beneficios, representados aquí para los empleados de "La Empresa", pueden ser generalizados a los trabajadores de cualquier empresa micro, pequeña y mediana, dedicadas a la comercialización y a la generación de servicios.
- Como se dio a conocer en el presente reporte este tipo de empresas emplean a la mayoría de los trabajadores en la ciudad de Morelia así como en el país y por ello resulta muy importante que el área de Recursos Humanos sea incluida en la estructura organizacional de las mismas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

III. VINCULACION UNIVERSIDAD - EMPRESA.

Debido a la gran importancia de este tipo de empresas es necesario que las universidades que preparan a psicólogos incluyan en sus planes curriculares los temas de la Gestión de Recursos Humanos. Al respecto se presentan las siguientes conclusiones:

- Particularmente, la Facultad de Estudios Superiores de Iztacala no contemplaba estos temas y como consecuencia, la Coordinación de Recursos Humanos en "La Empresa" tuvo que llevar a cabo una tarea de investigación, además de estudios en forma autodidacta para lograr la comprensión de la situación de los Recursos Humanos integrantes de empresas medianas que pertenecen al área comercial y de servicios.

Cabe apuntar que el conocimiento científico adquirido en la formación profesional permite cumplir las funciones con mayor capacidad y realizar la investigación necesaria para poderlas abarcar adecuadamente.

- Es recomendable que las universidades mantengan una estrecha vinculación con el ramo empresarial para formar profesionales que cumplan con las necesidades de las empresas y, a su vez, darle a conocer el perfil de los profesionales que está formando. De esta manera, los responsables de las empresas estarán conscientes de la necesidad de emplear a psicólogos y a otros profesionales que contribuyan a la consolidación y desarrollo de sus organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

- Continuando con esta línea, las universidades serían las responsables de concientizar a los empresarios sobre su falta de tiempo y de conocimientos para manejar y optimizar los recursos humanos y de la consecuente necesidad y ventajas de tener a personal especializado en recursos humanos en sus empresas.
- Para lograr lo anterior, la Facultad de Psicología necesitaría incluir en su plan curricular los temas concernientes al área de Recursos Humanos tratados en este reporte de trabajo profesional.
- Dada la importancia de las empresas micro, pequeñas y medianas el gobierno tiene a su cargo el brindar apoyo para la consolidación y crecimiento de las mismas y apoyar a las universidades para promover la formación de profesionales que puedan ocupar puestos de trabajo en las empresas.
- Habrá beneficios reales en cuanto los psicólogos estén capacitados, el empresario esté convencido y las escuelas preparen profesionales para ello.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS

- Anzola, Z. (1993). **Administración de Pequeñas Empresas**. México: Ed. McGraw Hill.
- Arias, F. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. México: Ed. Trillas.
- **Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa**. (1999). Vol. 3, España: Ed. Océano.
- Cavazos, B. (1997). **Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada**. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. México: Ed. McGraw Hill, (5a. edición).
- Evans, P. (2000). "Estrategias competitivas basadas en los Recursos Humanos". Conferencia en el II Foro Empresarial en Ginebra: *Entorno*, No. 137, enero.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. (1991). **Metodología de la Investigación**. México, D. F.: Editorial McGraw Hill.
- INEGI. (1999). **Censos Económicos**.
- James, P. (1997). **Gestión de la Calidad Total. Un Texto Introductorio**. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- "La Empresa". (1999). **Manual de Inducción**.
- "La Empresa". (1999). **Manual de Organización**.
- Machover, K. (1983). **Test Proyectivo de Machover (La Figura Humana)**. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Madrigal, B. E. (1999). "**La Administración del Talento Humano en las PYMES**". Tesis para obtener el grado de Doctorado en Ciencias con especialidad en Ciencias Administrativas, IPN, ESCA, Sección de Estudios de Postgrado e Investigación, México.
- Rodríguez, J. (2000). **Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas**. 4ª. Edición, México: ECAFSA.
- Robbins, P. (1999). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.
- Schultz, D. (1985). **Psicología Industrial**. México: Nueva Editorial Interamericana.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Referencias

- Tagliaferri, L. (1993). **Organización y Supervisión de Recursos Humanos**. México: Limusa Noriega Editores.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (1999). **El proceso de la investigación científica**, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales I (Antología), IPN, Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación.
- UNESCO. La gestión: en busca del sujeto. Seminario Internacional "Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa", Santiago, Chile, 1999, pág. 17.
- Wexley, K.; Yukl, G. A. (1990). **Conducta Organizacional y Psicología del Personal**. México: Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.
- Wendell, L. F. (1998). **Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos**. México: Ed. Limusa, 6ª. reimpresión.
- Yoder, D. (1983). **Manejo de Personal y Relaciones Industriales**. México: Editorial Continental, S. A. de C. V. (CECSA).

ARTICULOS DE INTERNET

- Bolaños, Ricardo. "*La PYME, motor de desarrollo*".
<http://pyme.com.mx/articulos/pyme/todoslosarticulos/lapymemotordedesarrollo...> (03/04/02).
- Cortés, Francisco. "*Cómo detener la rotación de personal*".
<http://www.empleonet.com.mx/html/rotacion.html> (01/04/02).
- Documento sin título, <http://www.capacita.com.mx/dnc.html> (01/04/02).
- Documento sin título, <http://www.contactopyme.gob.mx>, (14/12/01).
- Documento sin título, <http://www.siem.gob.mx> (15/10/01)
- Documento sin título, <http://www.stps.gob.mx/index2html> (19/04/02).
- Gutiérrez Flores, Alejandro. "*Cómo crear empatía en la entrevista*". *Centro de Psicología Laboral*. <http://www.angelfire.com/de/trabajo/empatia.html> (01/04/02).
- Gutiérrez Flores, Alejandro. Documento sin título,
<http://www.angelfire.com/de/trabajo/organización.html> (01/04/02).

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Referencias

- "*HTP – Conóctete a través de tus Dibujos. El Árbol*".
http://www.ciudadfutura.com/psico/tests/htp_arbol.htm (06/06/02).
- "*HTP – Conóctete a través de tus Dibujos. La Casa*".
http://www.ciudadfutura.com/psico/tests/htp_casa.htm (06/06/02).
- "*HTP – Conóctete a través de tus Dibujos. La Persona*".
http://www.ciudadfutura.com/psico/tests/htp_persona.htm (06/06/02).
- "*HTP – Conóctete a través de tus Dibujos. La Técnica Proyectiva H. T. P.*"
<http://www.ciudadfutura.com/psico/tests/htp.htm> (06/06/02).
- "*Los ramos de seguro en el IMSS*".
http://www.imss.gob.mx/IMSS/estoessimss/imssr_seguro.htm (03/04/02).
- "*Test de Raven*". <http://www.clinicapsi.com/test%20raven.html>, (24/04/02).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

- Ander-Egg, Ezequiel, **Técnicas de Investigación Social**, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales I (Antología), IPN, Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación, 1999.
- Anderson, Jonathan; Durston, Berry; Poole, Millicent. (1982). **Reducción de Tesis y Trabajos Escolares**. México, D. F.; Editorial Diana.
- Baena Paz, Guillermina, **Instrumentos de Investigación**, Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales I (Antología), IPN, Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación, 1999.
- Barquet, Irma. (2002). “ *Diagnóstico de la Gestión de Capacitación como Base de la Educación Permanente: El Caso de las Medianas Empresas Manufactureras en Morelia, Michoacán*”. Tesis para obtener el grado de Maestría en Ciencias con especialidad en Administración y Desarrollo de la Educación, IPN, ESCA, Sección de Estudios de Postgrado e Investigación, México.
- Garza, M. T. (2000). “El papel de las MPYMES en Cinco Países del Mundo y México”. Investigación Administrativa, (86).
- Hampton, D., Summer, Ch. & Webber, R. (1982). **Manual de Desarrollo de Recursos Humanos**. México: Ed. Trillas.
- Harrsch, C. (1983). **El Psicólogo, ¿Qué hace?** México: Ed. Alhambra Mexicana.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. **Metodología de la Investigación**, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales I (Antología), IPN, Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación, 1999.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, **Metodología, Guía para elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas**, Métodos de Investigación en Ciencias Sociales I (Antología), IPN, Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación, 1999.
- Pardini, Felipe. (1989). **Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales**. 31ª. Edición, México: Ed. Siglo Veintiuno Editores.
- Uribe, J. F. (2000). “Capacitación y actitud: Un modelo de aprendizaje con base en el comportamiento”. Administrare Hoy, (72), abril 2000.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Bibliografía

- Wendell, L. F. (1998). **Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos.** México; Ed. Limusa, 6ª. Reimpresión.
- Yader, D. (1983). **Manejo de Personal y Relaciones Industriales.** México: Cía. Editorial Continental, S. A. de C. V. (CECSA).

ARTICULOS DE INTERNET

- De la Paz Reyes, Perfecto, "*Guía para la elaboración de una tesis de grado en el ámbito educativa*" (*Una propuesta*).
<http://www.ciidet.edu.mx/viiicongreso/archivoshtm/T4P002.html>
- Documento sin título. <http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/125/77.htm> (06/06/02).
- Cuenca-Romero, Federico. "*La comunicación interna mejora el grado de compromiso con la empresa*". <http://www.puntolaboral.com/articulo/articleprin/1427/> (01/04/02).
- Documento sin título. <http://fch.mx1.uabc.mx/vicky/raven.html>. (24/04/02).
- "*Recursos Humanos*". <http://dede.ulpgc.es/as/rh-h-emp/CARTA%20C1.html>. (30/04/02).
- Rubel, Juana; García, Angel; Ríos E., Teresa. "*Experiencia piloto en la selección del personal al Servicio Militar Voluntario*". <http://www.aap.org.ar/publicaciones/dinámica/Vol1/3/dinami03.htm> (24/04/02).
- "*Seis razones para cambiar de trabajo*".
http://www.aviso-oportuno.com.mx/pls/oportuno/detalle_notas.html?ch_id=18551 (06/06/02).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

GLOSARIO DE TERMINOS

- **Bono de disponibilidad.** Cantidad de dinero que se destina como pago al trabajador por su disponibilidad en el trabajo.
- **Disciplina.** Condición que obliga a las personas a comportarse de modo aceptable, según las reglas y procedimientos de la organización.
- **Disponibilidad.** Medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.⁴⁹
- **Empresas de comercialización.** Este tipo de empresas compra bienes para venderlos a sus propios clientes, con lo cual presta un servicio a la comunidad y obtiene una ganancia. Es decir, comercializa los bienes y servicios.
- **Empresas de servicio.** Dedicadas a prestar servicios a la comunidad.
- **Empresas de transformación.** Aquellas dedicadas a la producción de bienes.
- **Gestión.** "Es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada. Es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea".⁵⁰
- **Ley Federal del Trabajo.** Instrumento jurídico que regula las relaciones de trabajo obrero-patronales.
- **Patrón.** Es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.
- **Productividad.** Una medición del rendimiento que incluye la eficacia o logro de metas y la eficiencia (relación entre el resultado eficaz y el insumo requerido para lograrlo).⁵¹ "Productividad es producir más con lo mismo, o lo mismo con menos", o sea, optimizar los recursos.

⁴⁹ Robbins, P. (1999). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall, pág. 358.

⁵⁰ UNESCO. La gestión: en busca del sujeto. Seminario Internacional "Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa", Santiago, Chile, 1999, pág.17.

⁵¹ Robbins, P. (1999). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall, pág. 23.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- **Psicología industrial.** Es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo.⁵²
- **Puesto.** Conjunto de actividades, responsabilidades, cualidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal.
- **Recursos Humanos.** Son las personas que le dan a la organización su talento, su trabajo, su creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos.
- **Retroalimentación.** Comunicación que se hace al que transmite y que incumbe al efecto del mensaje original de éste sobre quien lo recibió.⁵³
- **Salarios.** Todas las formas de compensaciones, tales como pagos y otras prestaciones, además de los servicios.
- **Subordinación.** Elemento característico de la relación de trabajo que consiste en la facultad de mandar y en el derecho a ser obedecido. Dicha facultad de mando tiene dos limitaciones: debe referirse al trabajo estipulado y debe ser ejercido durante la jornada de trabajo.
- **Trabajo.** Toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.
- **Trabajador.** Es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

⁵² Schultz, Duane. (1988). *Psicología Industrial*. 3ª. Edición. México: Ed. McGraw Hill.

⁵³ Sarason, Irwin. (1975). *Psicología Anormal*. México: Ed. Trillas, pág. 590.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ABREVIATURAS

ARH	Administración de Recursos Humanos
CURP	Clave Única de Registro de Población
D	Desvinculación de personal durante el periodo considerado
DNC	Detección de Necesidades de Capacitación
FESI	Facultad de Estudios Superiores Iztacala
HTP	Home Tree Person Test Psicométrico
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
IPN	Instituto Politécnico Nacional
MMPI	Inventario Multifásico de Personalidad
PE	Promedio efectivo del periodo considerado, obtenido mediante la Suma de los empleados al comienzo del periodo y al final del periodo, y dividiéndolo entre dos.
PYME	Pequeña y mediana empresa
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LISTADO DE ANEXOS

CAPITULO I. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA MEDIANA EMPRESA DE COMERCIO Y SERVICIOS.

- ANEXO 1. AVISO DE RESCISIÓN ANTE LA JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE
- ANEXO 2. EXTRACTO DEL ARTÍCULO 51 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

CAPITULO II. EJERCICIO PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN "LA EMPRESA".

- ANEXO 3. MANUAL DE INDUCCIÓN
- ANEXO 4. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO
- ANEXO 5. SOLICITUD DE PERSONAL
- ANEXO 6. PERFIL DE PUESTO
- ANEXO 7. REGISTRO DE VACANTES DEL SERVICIO ESTATAL DE EMPLEO
- ANEXO 8. SOLICITUD DE EMPLEO
- ANEXO 9. ENTREVISTA INICIAL
- ANEXO 10. ENTREVISTA DE REFERENCIA LABORAL
- ANEXO 11. ENTREVISTA DE REFERENCIA PERSONAL
- ANEXO 12. REPORTE DE RESULTADOS
- ANEXO 13. CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO
- ANEXO 14. ACUERDO DE APARIENCIA PERSONAL

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Índice de Anexos

- ANEXO 15. TABLA DE SUELDOS DE NÓMINA
- ANEXO 16. RECIBO DE UNIFORME
- ANEXO 17. CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO
- ANEXO 18. CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS
- ANEXO 19. ADENDUM
- ANEXO 20. CARTA DE ANTIGÜEDAD
- ANEXO 21. SOLICITUD DE PERMISO
- ANEXO 22. EVALUACIÓN DE DISPONIBILIDAD Y PRODUCTIVIDAD
- ANEXO 23. RELACION DE VALES DE DESPESA
- ANEXO 24. TABLA DE PAGO A PERSONAL DE HONORARIOS
- ANEXO 25. MODIFICACIÓN DE SUELDO
- ANEXO 26. CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN
- ANEXO 27. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- ANEXO 28. ENTREVISTA DE SALIDA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 1**AVISO DE RESCISIÓN ANTE LA JUNTA DE
CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE**

CON
FALLA DE ORIGEN

**C. PRESIDENTE DE LA JUNTA
DE CONCILIACION Y ARBITRAJE**
P r e s e n t e

_____ en mi carácter de Apoderado de la
empresa _____
personalidad que acredito en términos del Poder Notarial _____
_____ manifiesto para todos los
efectos legales a que haya lugar que, con fecha _____, mi
representante ha procedido a rescindir el Contrato Individual de Trabajo del
C. _____, con fundamento en las
fracciones _____ del Artículo 47 de la Ley
de la materia en vigor.

Lo anterior en consecuencia de que con fecha _____
ocurrió _____
_____ (relatar los hechos).

Por otro lado, debido a la negativa de dicho trabajador de recibir el aviso
correspondiente, solicito a esta H. Junta notifique lo conducente al respecto. En la
inteligencia de que el trabajador manifestó bajo protesta de decir verdad que tiene
su domicilio en _____.

Por lo anteriormente expuesto, solicito a esa H. Junta.

Primero. Tenerme por presentado en tiempo el presente aviso.

Segundo. Se sirva notificar al trabajador el contenido del presente oficio.

_____, a _____ de _____ de _____.

PROTESTO LO NECESARIO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 2**EXTRACTO DEL ARTÍCULO 51 DE LA LEY
FEDERAL DEL TRABAJO**

CON
FALLA DE ORIGEN

Extracto del Artículo 51 de la Ley Federal de Trabajo

Son algunas causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador las siguientes:

- Engañarlo el patrón o, en su caso, la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.
- Incurrir el patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos y otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos.
- Reducir el patrón el salario al trabajador.
- No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 3

MANUAL DE INDUCCION

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PAGINACIÓN DISCONTINUA

MANUAL DE INDUCCION

NOMBRE DE "LA EMPRESA"

"LOGOTIPO DE LA EMPRESA"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1

INDICE

IDENTIFICACION	3
HISTORIA DE LA EMPRESA	4
MISION	6
VISION	6
FILOSOFIA	7
LOCALIZACIONES	8
GRUPO	9
ORGANOGRAMA	10
INSTALACIONES	11
TABLA DE FUNCIONES	12
POLITICA DE CALIDAD	14
POLITICAS GENERALES	15
REGLAS DE CORTESIA	18
PRODUCTOS Y SERVICIOS	19
DOCUMENTACION PARA EXPEDIENTE	21
UNIFORMES	22
HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS	22
HORARIOS	23
PUNTUALIDAD	24
PERMISOS	24
DIAS DE PAGO	25
DIAS DE DESCANSO	26
VACACIONES	26
AGUINALDO	27
BONOS	28

PREVENCION DE ACCIDENTES	29
RELACIONES DE TRABAJO	30
SEGURO SOCIAL	30
INFONAVIT Y SAR	31
PROHIBICIONES	32
CONCLUSION	35
GERENTES	36

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2

NOMBRE:

TELEFONOS:

HISTORIA DE LA EMPRESA

DOMICILIO:

FAX:

Morelia, Mich., México

CÓDIGO POSTAL

CORREO ELECTRONICO

(E-MAIL):

R.F.C.

GIRO:

LOGOTIPO:



La consolidación y posicionamiento que actualmente posee en el mercado se originó de una serie de acontecimientos empresariales perseverantes y entusiastas; logrando de esta forma que esta empresa se consolidara como tal y se colocara en el nivel de competitividad en el que actualmente se encuentra.

Se inicio con actividades similares a la actual, con una microempresa familiar en la ciudad de _____ con giro en la _____ denominada _____

En donde se mantuvo una filosofía de trabajo en equipo y una proyección definida de penetrar mercados futuros cada vez más exigentes, ya que siempre se trabajo con la mejor tecnología y con un espíritu de innovación.

Así en el siguiente año se conforma la empresa _____ introduciéndose en la venta _____ aparte de la venta _____ superando los pronósticos de _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3

4

ventas de los planes y programas previstos, convirtiéndose de esta manera en los distribuidores de esta marca

Es así como en 1991 se funda " " en la Ciudad de Morelia con giro en la

Conformada en primera instancia por cuatro personas solamente, convirtiéndose en muy poco tiempo en una empresa líder en el ramo en la parte central del país, manejando equipos de punta e innovando nuevos productos y ofreciendo siempre servicios de alta calidad.

Se fueron derivando empresas en diferentes puntos del país como es " " en la ciudad de " " en la ciudad de " " en " " en 1997 y "

" " en la Ciudad de en 1999. Así como almacenes similares en Zamora Mich. y León Gto. Y próximamente "

" " en la ciudad de

El crecimiento ha sido constante, pese a las circunstancias económicas que han rodeado al país ubicándonos hoy en una de las empresas más sólidas en nuestro giro, y en grupo como el distribuidor con mayor presencia en la República Mexicana.

Ante esta realidad se pretende seguir brindando un servicio de excelencia, superando las condiciones vigentes, y evolucionando en búsqueda de la superación y la mejora continua.

MIISION

Considerarnos como una organización en constante crecimiento altamente productivo, logrando clientes satisfechos con soluciones integrales, ofreciendo productos y servicios de vanguardia y alta calidad, comprometidos con el desarrollo profesional y personal de su gente.



VISION

Ser un grupo líder con presencia Nacional e Internacional, integradores de soluciones de alto nivel.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FILOSOFIA

LOCALIZACIONES

Somos un grupo líder de vanguardia, talento y disponibilidad para lograr la satisfacción del cliente, rebasando sus expectativas mediante la mejora continua.

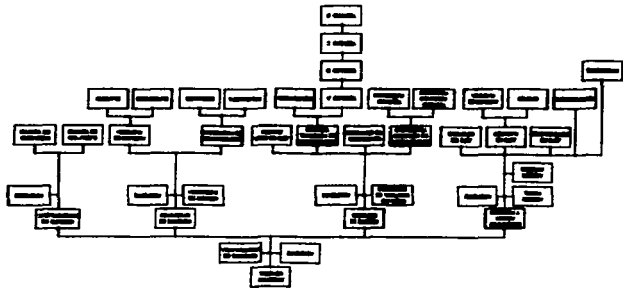


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8

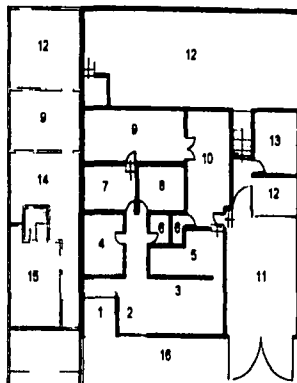
GRUPO

ORGANIGRAMA



TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

INSTALACIONES



- | | |
|---|--|
| 1. Entrada. | 9. Sala de Juntas. |
| 2. Recepción. | 10. Área de Ingeniería y Compras |
| 3. Comercialización. | 11. Área Técnica. |
| 4. Gerencia de Operaciones. | 12. Almacén. |
| 5. Mesa de Control y Proyectos | 13. Oficina de Almacén. |
| 6. Baño. | 14. SAI (Sistemas Administrativos Integrales). |
| 7. Gerencia de Servicios. | 15. Dirección General. |
| 8. Gerencia de Administración y Finanzas. | 16. Estacionamiento (Clientes) |

TABLA DE FUNCIONES

AREA O DEPARTAMENTO	FUNCIONES
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	1. Entradas y salidas de almacén
	2. Compras
	3. Cobranza
	4. Otorgamiento de créditos
	5. Solicitud de cheques
	6. Comprobación de gastos
	7. Manejo de fondo de caja chica
	8. Pago de comisiones
	9. Elaboración de la información financiera
	10. Contabilización
	11. Cuentas por pagar
	12. Administración de recursos humanos
	13. Capacitación
	14. Elaboración de nóminas
	15. Obligaciones fiscales
	16. Elaboración de presupuestos
	17. Tesorería
	18. Servicios generales
	19. Recepción

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GERENCIA DE SERVICIOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mesa de control 2. Atención de alianzas 3. Manejo de registros estadísticos 4. Mantenimiento correctivo y preventivo 5. Mantenimiento correctivo y preventivo de transición 6. Autoálmes
GERENCIA DE OPERACIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de obras 2. Elaboración de anteproyecto de obra 3. Asignación de recursos para obras 4. Supervisión de obras
GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de precios 2. Ventas mostrador y mayoreo 3. Ingeniería de ventas 4. Pagos de comisiones 5. Prospección de clientes

POLITICA DE CALIDAD



La calidad total es una filosofía cuyos principios orientan nuestras acciones hacia la perfección. En brindamos servicios y productos de máximo confort ambiental, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes; estamos comprometidos con el desarrollo constante de toda nuestra gente y conscientes de nuestra responsabilidad con el medio ambiente.

La Empresa se compromete y asume su respectiva responsabilidad en esta actividad y le invita a compartir el entusiasmo de buscar la CALIDAD TOTAL Y LA MEJORA CONTINUA, siempre en beneficio de nuestros clientes ofreciéndoles principalmente: Calidad en excelente servicio y precio justo que supere sus expectativas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

POLITICAS GENERALES



1. Cada Gerencia de . . . será autónoma, respetando los lineamientos que sean marcados y puntualizados por la Dirección General, apoggiándose de forma estricta a las normas y procesos de la empresa.
2. Los responsables o coordinadores de cada gerencia asistirán y participaran en las reuniones de trabajo en las que se les requiere.
3. Es responsabilidad de cada coordinador de gerencia el cumplimiento de los procedimientos, políticas, normas de operación y demás lineamientos de la Dirección General.
4. El personal que labore en . . . respetará y cumplirá el reglamento interno de trabajo bajo el cual ha sido contratado.

5. La comunicación generada en toda la empresa será abierta y participativa en todos los niveles de la organización, contribuyendo de esta forma al mejoramiento del ambiente laboral.
6. Todo el personal que labore en . . . observará los valores, la filosofía de trabajo y la misión de la empresa enmarcados en la cultura de calidad de la misma.
7. La atención al cliente es prioritaria en esta empresa, otorgándose un servicio de calidad total, procurando la completa satisfacción en el servicio y tiempo de respuesta convenido.
8. Es responsabilidad de todo el personal de . . . cuidar el cumplimiento de los procedimientos de organización y de calidad que se manejan en la empresa, para el aseguramiento de la calidad en el servicio que se ofrece.
9. Los coordinadores de Gerencias son responsables del manejo de información efectiva Inter-áreas, a través del uso adecuado de formatos de control y sistemas informáticos contenidos en cada una de las áreas, que permitan tomar decisiones oportunas y adecuadas.
10. La capacitación continua, la creatividad, la innovación son aspectos de desarrollo de personal que se consideran prioritarios e importantes para todo el personal de la Empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. Cada una de las Gerencias es responsable de realizar y presentar a la Dirección General su plan de trabajo anual acompañado del presupuesto de operación del mismo.
12. El Gerente y/o Coordinador de área propondrá planes de estímulos y recompensas y bonos de productividad, para el personal de su área.
13. Es responsabilidad de cada Gerente de área realizar evaluaciones continuas del desempeño del personal a su cargo y de realizar propuestas de mejoras para el óptimo desarrollo de las labores.
14. Todo el personal de la empresa es responsable del uso adecuado y eficiente de los recursos.
15. Se trabajará bajo los principios de calidad total, *hacerlo bien a la primera vez, siempre y a satisfacción del cliente.*
16. Cada área de trabajo se abastecerá oportunamente del equipo y material necesario para el desarrollo efectivo de sus labores.
17. Se preservará el buen estado de las instalaciones, mobiliario y equipo de oficina proporcionando mantenimiento oportuno cuando se requiera.
18. Todo el personal de la Empresa, mantendrá siempre una amplia disposición de cooperación y participación, en el desempeño efectivo de su trabajo para su propio desarrollo y el de la Empresa.

REGLAS DE CORTESÍA



- a) Saluda a todas las personas que se encuentren a menos de 2 metros de distancia de ti.
- b) No dejes sonar más de tres veces los teléfonos, aunque no sea el tuyo contesta.
- c) Apoya a tus compañeros en el orden y la limpieza de sus áreas de trabajo.
- d) Trata amablemente a cualquier cliente, aunque no te corresponda atenderlo.
- e) Cuando pidas algo, pídele "por favor" aunque sea a alguno de tus subordinados y siempre de las "gracias".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

f) Dirígete a todos tus compañeros con respeto, nunca con apodos, groserías o sarcásticamente.

g) Cuando veas que alguno de los clientes o tus compañeros necesite ayuda, ayúdalo aunque no te lo pidan.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos que manejamos en . . . son:

Ofrecemos productos y servicios a la industria, el comercio y el hogar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DOCUMENTACION PARA EXPEDIENTE

Para poder conformar tu expediente tendrás que presentar la siguiente documentación al ingresar a la empresa:

- a) Solicitud de Empleo
- b) Curriculum Vitae
- c) Dos Cartas de Recomendación
- d) Dos Fotografías recientes tamaño credencial
- e) Copia de Acta de Nacimiento y Acta de Matrimonio en su caso
- f) Copia del Registro Federal de Contribuyentes
- g) Copia de la Credencial del IMSS o último alta
- h) Copia de Cartilla Militar liberada (hombres)
- i) Carta de Antecedentes No Penales
- j) Copia del SAR e INFONAVIT



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIFORMES

Al momento que pases a formar parte de _____, se te entregará tu getelo de identificación y tu uniforme de trabajo (solo el área paramilitar técnico), el cual debes portarlo completo durante tu jornada de trabajo y mantenerlo limpio y presentable.



HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS

Para que puedas desempeñar correctamente tu trabajo la Empresa te proporcionará las herramientas, materiales y equipo necesarios, los cuales están a tu cargo y eres el responsable de su buen estado y de su uso correcto, así también como de regresarlos a la empresa al terminar tu jornada de trabajo.



HORARIOS

Si eres del personal técnico tu horario es:

Lunes a Viernes	Sábados
Entrar 8:30 a.m.	Entrar 8:30 a.m.
Salir a comer 2:00 p.m.	Salir 2:00 p.m.
Regresar 4:00 p.m.	
Salir 7:00 p.m.	

Si eres del personal administrativo tu horario es:

Lunes a Viernes	Sábados
Entrar 9:00 a.m.	Entrar 9:00 a.m.
Salir a comer 2:00 p.m.	Salir 2:00 p.m.
Regresar 4:00 p.m.	
Salir 7:30 p.m.	

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN



PUNTUALIDAD

Deberás entrar con estricta puntualidad a prestar tus servicios, así como al regresar en la tarde después de tu tiempo destinado al descanso y comida, en las horas antes mencionadas, tendrás una tolerancia máxima de 10 minutos, pero no podrás incurrir en este retraso más de 3 veces al mes, sino se te tomará como una falta injustificada; si llegas más tarde de la hora exacta de tu entrada, perderás tu bono de puntualidad.

En caso de que te salgas antes de tu hora de salida sin permiso se aplicará de la misma manera.



PERMISOS

Cuando requieras de permiso para faltar a tus labores, lo deberás tramitar por medio de tu Jefe Inmediato, la solicitud deberá ser a través del formato de "Solicitud de Permiso" y presentarla por lo menos con un día de anticipación a

fin de que la Empresa pueda tomar las medidas necesarias para cubrir tu ausencia.

Cuando por enfermedad o cualquier otra causa justificada, te encuentres impedido para realizar tu trabajo, deberás de avisar de inmediato a la Empresa y presentar los comprobantes que justifiquen tu ausencia el mismo día que regreses a tus labores.



DIAS DE PAGO

El pago de tu salario se realizará los días 15 y último de cada mes, ya sea en las instalaciones de la Empresa o por depósito bancario.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAS DE DESCANSO

Disfrutarás de descanso con goce de sueldo los días:

- | | |
|---------------------|--|
| a) 1° de Enero | g) 1° de Diciembre (cada 8 años conforme a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal) |
| b) 5 de Febrero | h) 25 de Diciembre |
| c) 21 de Marzo | |
| d) 1° de Mayo | |
| e) 18 de Septiembre | |
| f) 20 de Noviembre | |



VACACIONES

Al cumplir un año de servicio en . . . , podrás disfrutar de 6 días de vacaciones, que aumentarán dos días por cada año de servicio, hasta llegar a 12 días; por cada año subsecuente, después del cuarto año, el periodo anual

de vacaciones se aumentará 2 días por cada 5 años de servicio. Disfrutando de una prima vacacional del 25% sobre el salario que te corresponde en cada periodo.



AGUINALDO

Percebirás tu aguinaldo anual antes del día 20 de diciembre, equivalente a 15 días de salario. Si no has cumplido un año de servicio, se te pagará la proporción de tu tiempo en la Empresa.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BONOS

Mensualmente podrás recibir bonos extras a tu salario base y en proporción a el mismo, los cuales se conforman de la siguiente manera:

1. - Puntualidad

- a) Puntualidad 10% del Salario Integrado
- b) Asistencia 10% del Salario Integrado

En caso de que llegue después de la hora exacta de entrada que marca tu horario perderás el bono correspondiente a ese mes y si cometes tres retardos en un mes, perderás el bono del mes siguiente.

2. - Productividad y Disponibilidad

- a) Vales de dispensa 10% del Salario Base
(personal administrativo)
17.9% del Salario Base
(personal técnico)
- b) Productividad 5% del Salario Base
y
Disponibilidad Varía entre el 13% y 36% de acuerdo a la categoría del puesto
(personal técnico)

Cuando la evaluación de tu productividad y disponibilidad no sea satisfactoria, entonces no percibirás el bono correspondiente al mes evaluado.



PREVENCIÓN DE ACCIDENTES

Es responsabilidad de cada uno de nosotros el apagarle a las normas y procedimientos, así como el correcto uso de tus utensilios en la ejecución de los trabajos, para evitar accidentes y enfermedades de trabajo y de este manera contribuir a un ambiente más sano y seguro. Como empleado es tu deber corregir o reportar alguna condición insegura de trabajo, por tu seguridad y la de tus compañeros.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

29

RELACIONES DE TRABAJO

Trabajador - Patrón

Las relaciones de trabajo se regirán por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo, Contratos Individuales y por el Reglamento Interior de Trabajo.



SEGURO SOCIAL



Todos los empleados de ... son dados de alta en el IMSS (en caso de que no lo estén) al ingresar a la Empresa, con lo que estas asegurados en cuanto a tus gastos médicos, ya sea por enfermedad, accidente, maternidad o

30

consulta. Disfrutando de los servicios y prestaciones que ofrece el IMSS bajo las disposiciones contempladas en la Ley del seguro Social.

INFONAVIT Y SAR

La empresa hace una aportación bimestral para cada empleado del 5% de su salario base al Infonavit y del 2% del salario base al SAR, para que puedas disfrutar de los beneficios que ofrecen estos sistemas; esta aportación se efectuará con cualquier inasistencia que realices en la Empresa.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROHIBICIONES



- a) Checar la tarjeta de trabajo de alguno de tus compañeros.
- b) Tomar alimentos en la Empresa en horas de trabajo.
- c) Los trabajadores serán responsables de los percances que sufran los vehículos que se encuentran a su resguardo, fuera de comisiones de trabajo.
- d) Sustituir útiles de trabajo, materia prima o elaborada en permiso de la Empresa.
- e) No se permitirán peticiones o acciones que perturben el orden en el desempeño de las labores cotidianas.
- f) Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso de la Empresa.

- g) Llegar tarde al trabajo después de la hora de tolerancia.
- h) Salir de la negociación o Empresa en horas de trabajo sin permiso expreso del representante de la Empresa o de su Jefe Inmediato.
- i) Presentarse en el trabajo en estado de ebriedad o bajo el efecto de alguna droga envenenante, salvo que exista prescripción médica, en cuyo caso deberá presentarse a la Empresa, antes de iniciar sus labores, conforme a la Fracción X del Art. 135 de la Ley Federal del Trabajo.
- j) Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, exceptuando las punzantes o punzo-cortantes que formen parte de los herramientas de trabajo y las que porten en la vigilancia o el velador.
- k) Suspender o interrumpir el trabajo propio y de los demás compañeros de labores, por motivos ajenos al trabajo, así como ejecutar actos de comercio dentro de la empresa.
- l) Recibir visitas en el trabajo y tratar asuntos particulares durante el horario de trabajo.
- m) Hacer colectas o cualquier clase de propagandas en el lugar donde desempeñan su trabajo, durante las horas de éste.
- n) Introducir bebidas embriagantes, drogas envenenantes y objetos o sustancias que se consideren o puedan considerarse peligrosos.

o) Fumar en el lugar de trabajo.

p) Entrar o permanecer en la planta fuera de horas de trabajo sin previa autorización de la Empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSION

Ahora que eres parte de [redacted] estamos seguros que tu adaptación y desempeño serán satisfactorios tanto para la Empresa como para Ti, ya que durante el proceso de reclutamiento y selección por el que pasaste nos dimos cuenta de que eres la persona indicada para ocupar el puesto que se te asignó, teniendo el perfil para poder desarrollarte y crecer dentro de la organización.

Nuestra meta como Empresa y Trabajador es generar una atmósfera de armonía en la relación laboral y una máxima atención y servicio al cliente, rebasando sus expectativas; conformar un solo equipo en la organización fusionando nuestros intereses individuales y dar origen a intereses comunes en beneficio de todos (Clientes, Trabajadores, Empresa y Comunidad en general) logrando de esta manera...

**"CAMBIAR EL PRESENTE POR LA ESPERANZA DE UN FUTURO MEJOR
PARA NUESTRAS FAMILIAS"**



GERENTES

Director General

Gerente de Contraloría

Gerente de Administración y Finanzas

Gerente de Operaciones

Gerente de Servicios



Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 4

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LOGOTIPO Y NOMBRE DE LA EMPRESA

REGLAMENTO INTERNO

- I. Todo trabajador que llega más tarde de la hora establecida en el contrato de trabajo, perderá el bono de puntualidad del mes correspondiente, si el trabajador acumula tres retardos perderá el bono de puntualidad del mes correspondiente, si el trabajador acumula tres retardos en un mes no obtendrá el bono de puntualidad del siguiente mes.
- II. Por más de tres retardos en un mes se levanta un Acta Administrativa.
- III. Todo el personal debe checar su hora de entrada y terminar su jornada laboral en el lugar asignado por el Jefe inmediato.
- IV. El personal debe presentarse en las instalaciones de la Empresa y de ahí se dirigirá al lugar asignado por su Jefe inmediato.
- V. El día sábado se destina para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo a partir de las 12:00 hrs. Hasta el término de la jornada.
- VI. Los días 15 y último de cada mes se destinan para el pago por sus servicios en el área de Administración de la Empresa, con previa identificación.
- VII. Las normas para prevenir riesgos de trabajo serán de acuerdo a las instrucciones del Jefe inmediato.
- VIII. El trabajador debe someterse a examen médico cuando así lo determine la Empresa.
- IX. Todo permiso con goce de sueldo debe ser autorizado por el Jefe inmediato y Gerente de área en el formato establecido para ello, con un mínimo de 24 hrs. De anticipación.
- X. El cuerpo técnico debe presentarse debidamente uniformado y aseado durante el tiempo que preste sus servicios, así como todas las prendas que se le proporcionen como equipo de trabajo.
- XI. Todas las herramientas y equipo asignado a su persona se otorgarán bajo resguardo, con lo cual se responsabiliza de su cuidado y de la manutención de los mismos, la pérdida de cualquiera de ellas se reemplazará de inmediato con cargo a su persona.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 5

SOLICITUD DE PERSONAL

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

"LOGOTIPO DE LA EMPRESA"**SOLICITUD DE PERSONAL PARA CUBRIR VACANTE**

GERENCIA QUE SOLICITA PERSONAL: _____

PUESTO A DESEMPEÑAR: _____

¿DE QUIEN DEPENDERA DIRECTAMENTE? _____

SALARIO QUE SE LE ASIGNA AL PUESTO: _____

¿SE TRATA DE UNA SUSTITUCION O
DE LA CREACION DE UNA NUEVA PLAZA? __________
GERENTE DEL AREA SOLICITANTE_____
AUTORIZACION
DIRECTOR GENERAL.....
PERFIL QUE DEBE TENER: _____

OBSERVACIONES: _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 6

PERFIL DE PUESTO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

NOMBRE DE "LA EMPRESA"

COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS

PERFIL DE PUESTO

DATOS DE EMPRESA QUE SOLICITA PERSONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

DOMICILIO: _____

TELEFONO: _____ FAX: _____ E-mail: _____

PERSONA Y/O AREA QUE SOLICITA PERSONAL: _____

HORARIO: _____

NECESIDADES DE PERSONAL

PUESTO	PROFESION U OFICIO	SEXO	EDAD	HORARIO DE TRABAJO	EXPERIENCIA EN EL PUESTO	SUELDO INICIAL
		<input type="radio"/> O <input type="radio"/> O F M Indistinto				\$

¿PRESTACIONES DE LEY? _____

FUNCIONES: _____

ATRIBUTOS PERSONALES: _____

ESTADO CIVIL: _____

¿DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR?	¿TEMPORAL?	¿CAPACITACION?	¿PROMOCION?	FECHA INICIO LABORES

¿MANEJO DE COMPUTADORA? SI NO ESPECIFIQUE: _____ %

CONDICIONES DEL AREA DE TRABAJO: _____

¿A QUE AREA PERTENECERA? _____

NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO: _____

OTRAS ESPECIFICACIONES: _____

FECHA: _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 7**REGISTRO DE VACANTES DEL
SERVICIO ESTATAL DE EMPLEO****TESES CON
FALLA DE ORIGEN**



SERVICIO ESTATAL DE EMPLEO

Anexo 7



Anexo 7

Fecha	Día	Mes	Año 2001
R.F.C.:			
Presentación	1	2	3 4

REGISTRO DE VACANTES

Folio SISNE:
Clave Ocupacional:
Folio C.E.:

DESCRIPCION DEL PUESTO

Puesto Ofrecido	Número de Plazas:	Tipo de Contrato	
	Salario (mensual) \$	Permanente de tiempo	Eventual de tiempo
		Completo	Parcial

Turno	Horario y días de trabajo:
Causas que originan la vacante <input type="checkbox"/> Reposición de personal <input type="checkbox"/> Necesidades Temporales de mano de obra <input type="checkbox"/> Empresa nueva <input type="checkbox"/> Puesto de nueva creación <input type="checkbox"/> Otras	

REQUISITOS DEL PUESTO

Experiencia en el puesto		Escaridad mínima-máxima		Rango de edad: de () a () años	
Ninguna	6m-1 Año	1-2 Años	2-3 Años	3 años o más	Flexible <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Sexo		Estado civil		Disponibilidad para:	
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Indistinto	<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Indistinto	Viajar <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Radicar fuera <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Idiomas:		Lic. de Manejo:		Cartilla SMN:	

Actividades a realizar:

Habilidades indispensables (incluyendo máquinas y herramientas):

PRESTACIONES OFRECIDAS

PRESTACIONES DE LEY	CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO	POSIBILIDADES DE PLANTA	POSIBILIDADES DE PROMOCION	OTRAS PRESTACIONES:
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

DATOS GENERALES DEL EMPLEADOR

Nombre y/o razón social:		Actividad económica:	
Dirección: (calle, número, exterior e interior)		No de empleados que laboran actualmente en la empresa: (Clave:)	
Colonia:		Documentación requerida para una entrevista inicial:	
Municipio	Código Postal:	Teléfonos y fax:	
Persona que solicita el servicio:			
Nombre del Entrevistador:		Puesto: Horario y días de entrevista:	

Como se enteró del SEE: Radio T.V. Cartel Periódico Otros.

Señor empresario Ud. puede enviar su vacante vía fax o por internet al e-mail seemichmorela@hotmail.com. También están a su disposición los tels. 327-95-92, 91 y 327-13-14, 18 y 19 exts. 117, 121 (fax) y 122

Experiencia en su relación con el SEE: Inatisfactoria Regular Buena Muy buena No tengo alguna dificultad con los envíos

Observaciones:

TESIS CON FALTA DE ORIGEN

ANEXO 8

SOLICITUD DE EMPLEO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

444 2121
 145000 30 14 1985

NOMBRE Y LOGOTIPO DE "LA EMPRESA"
COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS
SOLICITUD DE EMPLEO

FAVOR DE LLENAR CON LETRA DE MOLDE
 * LA INFORMACION SERA TRATADA CONFIDENCIALMENTE

PUESTO SOLICITADO	PROFESION U OFICIO:	INGRESO MENSUAL DESEADO:	FECHA:
ADEMAS DEL PUESTO SOLICITADO, ¿CUÁL OTRO PODRIA DESEMPEÑAR?			

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES		EDAD	
DOMICILIO:				TELÉFONO:		SEXO <input type="radio"/> MASCULINO <input type="radio"/> FEMENINO	
LUGAR DE NACIMIENTO:			FECHA DE NACIMIENTO:			NACIONALIDAD:	
VIVE CON: NOMBRE:		EDAD:		PARENTESCO:		OCUPACION:	
_____		_____		_____		_____	
_____		_____		_____		_____	
_____		_____		_____		_____	

PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED:			
HIJOS		CONYUGE	
PADRES		OTROS (ESPECIFIQUE)	
ESTATURA:	PESO:	ESTADO CIVIL: <input type="radio"/> SOLTERO <input type="radio"/> CASADO <input type="radio"/> OTRO (ESPECIFIQUE)	

DOCUMENTACION

CURP	REG.FED.CONTRIBUYENTES	AFLIACION AL IMSS	CARTILLA SER.MILITAR No.	PASAPORTE No.
¿SABE MANEJAR?	¿TIENE LICENCIA DE MANEJO? SI NO	CLASE Y NUM. LICENCIA	SI NUESTRO EXTRANJERO QUE DOCUMENTO LE PERMITE ESTAR EN EL PAIS?	

ESTADO DE SALUD

¿CÓMO ES SU SALUD ACTUALMENTE? BUENA REGULAR MALA	¿PADECE ALGUNA ENFERMEDAD CRÓNICA? NO SI (EXPLIQUE)	EN EL ÚLTIMO AÑO, ¿CUÁNTAS VECES HA FALTADO POR ENFERMEDAD?
--	---	---

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE	FINADO	DOMICILIO	OCUPACION
PADRE				
MADRE				
ESPOSA(O)				
NOMBRES Y EDADES DE LOS HIJOS:				

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE ESCUELA	CIUDAD	FECHAS DE	AÑOS	TÍTULO RECIBIDO
PRIMARIA				
SECUNDARIA O PREVOCAACIONAL				
PREPARATORIA O VOCACIONAL				
PROFESIONAL				
COMERCIAL U OTRAS				

ESTUDIOS QUE ESTA EFECTUANDO EN LA ACTUALIDAD	CURSO O CARRERA:	GRADO:
ESCUELA:	HORARIO:	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

46-A

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

HABITOS PERSONALES

¿CUALES SON SUS METAS EN LA VIDA?

CONOCIMIENTOS GENERALES

MAQUINAS DE OFICINA O TALLER QUE SEPA MANEJAR

FUNCIONES DE OFICINA QUE DOMINA:

IDIOMAS:

PORCENTAJE

¿SABE MANEJAR PROGRAMAS DE COMPUTADORA?

MENTIONELOS:

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO		EMPLEO ANTERIOR		EMPLEO ANTERIOR		EMPLEO ANTERIOR	
	DE	A	DE	A	DE	A	DE	A
TIEMPO QUE PRESTO SUS SERVICIOS								
NOMBRE DE LA COMPANIA								
DOMICILIO								
TELEFONO								
PUESTO DESEMPEÑADO								
SUELDOS INICIAL FINAL								
MOTIVO DE SEPARACION								
NOMBRE DE SU JEFE DIRECTO								
PUESTO DE SU JEFE DIRECTO								
¿PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE USTED?	<input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO (RAZONES)							

REFERENCIAS PERSONALES (FAVOR DE NO INCLUIR FAMILIARES O JEFE(S) ANTERIORES)

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	HORARIO DISPONIBLE	OCCUPACION

DATOS GENERALES

DATOS ECONOMICOS

<p>¿CÓMO SUPO DE ESTA OPCION? <input type="radio"/> ANUNCIO <input type="radio"/> OTRO MEDIO (ANOTELO)</p> <p>¿TIENE SEGURO DE GASTOS MEDICOS? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI (NOMBRE DE LA CIA.)</p> <p>¿TIENE SEGURO DE VIDA? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI (NOMBRE DE LA CIA.)</p> <p>¿HA ESTADO AFILIADO A ALGUN SINDICATO? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI ¿A CUAL?</p> <p>¿QUE HORARIO DE TRABAJO PODRIA CUBRIR?</p> <p>¿PUEDE VIAJAR? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO (RAZONES)</p> <p>¿ESTA DISPUESTO A CAMBIAR SU LUGAR DE RESIDENCIA? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO (RAZONES)</p> <p>FECHA EN QUE PUEDE PRESENTARSE A TRABAJAR:</p>	<p>¿TIENE USTED OTROS INGRESOS? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI (DESCRIBALOS)</p> <p>¿SU CONYUGE TRABAJA? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI (¿dónde?)</p> <p>¿VIVE EN CASA PROPIA? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI</p> <p>¿PAGA RENTA? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI</p> <p>¿TIENE AUTOMOVIL PROPIO? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI</p> <p>¿TIENE DEUDAS? <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> SI (¿con quién?)</p> <p>¿CUÁNTO ABONA MENSUALMENTE?</p> <p>¿A CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES?</p>
<p>IMPORTE MENSUAL \$</p> <p>PERCEPCION MENSUAL \$</p> <p>VALOR APROXIMADO \$</p> <p>RENTA MENSUAL \$</p> <p>MARCA MODELO</p> <p>IMPORTE \$</p>	

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR

HAGO CONSTAR QUE MIS RESPUESTAS SON VERDADERAS

FIRMA DEL SOLICITANTE

ANEXO 9**ENTREVISTA INICIAL****TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

NOMBRE Y LOGOTIPO DE "LA EMPRESA"

COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTA INICIAL PARA SELECCION DE PERSONAL

FORMATO

ENTREVISTADOR:

DAR INFORMACION DEL PUESTO, HORARIO, SUELDO BASE Y BONOS.
 DAR INFORMACION DE CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS PROPORCIONADOS Y QUE LAS RESPUESTAS SON A
 VOLUNTAD. SI NO DESEA CONTESTAR ALGUNA, PUEDE NO HACERLO.
 ESTA ENTREVISTA PUEDE APLICARSE SEGUN EL CRITERIO DEL ENTREVISTADOR, PUEDE OMITIR ALGUNAS
 PREGUNTAS EN CASO NECESARIO.

FECHA: _____

NOMBRE: _____

EDAD: _____

PUESTO SOLICITADO: _____

SALARIO ESPERADO: _____

EXPERIENCIA LABORAL:

¿CUALES FUERON SUS RESPONSABILIDADES EN SU ULTIMO EMPLEO? _____

¿REALIZO EL MISMO TRABAJO DURANTE SU EMPLEO EN ESA COMPAÑIA? _____ SI _____ NO
 SI LA RESPUESTA ES NO, DESCRIBA LOS DIFERENTES PUESTOS QUE TUVO _____

¿QUÉ LE GUSTO MAS DE ESE TRABAJO? _____

¿QUÉ LE DESAGRADÓ DE ESE TRABAJO? _____

¿CÓMO FUERON SUS RELACIONES CON SUPERIORES Y SUBORDINADOS? _____

¿POR QUÉ QUIERE CAMBIAR DE EMPRESA O PORQUE DEJO SU ULTIMO EMPLEO? _____

¿CUÁL FUE SU LOGRO MAS IMPORTANTE EN SU ULTIMO TRABAJO? _____

AUTOEVALUACION

¿CÓMO FUE SU DESEMPEÑO COMO ESTUDIANTE? _____

¿QUÉ PROMEDIO OBTUVO EN SUS ULTIMOS ESTUDIOS? _____

DESCRIBA LAS ACTIVIDADES DE UN DIA COMPLETO _____

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

48-A

¿A QUE SE DEDICA EN SU TIEMPO LIBRE? _____

¿CUÁLES SON SUS METAS DE CARRERA PARA LOS PROXIMOS CINCO AÑOS? _____

¿QUÉ PASOS ESTA SIGUIENDO PARA LOGRAR ESOS OBJETIVOS? _____

¿EN SUS PLANES ESTÁ TENER SU PROPIO NEGOCIO? _____

¿QUÉ NEGOCIO PLANEA TENER? _____

¿QUÉ TIEMPO PERMANECERA CON NOSOTROS? _____

¿LE AGRADA MAS TRABAJAR SOLO O EN EQUIPO? _____

¿CÓMO ES SU RITMO DE TRABAJO? _____

¿LE GUSTA TRABAJAR BAJO PRESION? _____

¿HAY RAZONES QUE LE IMPIDAN TRABAJAR TIEMPO EXTRA VARIAS VECES AL MES? _____

¿SE CONSIDERA CREATIVO? _____

¿QUÉ HA HECHO EN TRABAJOS ANTERIORES QUE DEMUESTREN SU CREATIVIDAD? _____

¿CUÁLES SON SUS PUNTOS FUERTES O CUALIDADES? _____

¿CUÁLES SON SUS PUNTOS DEBILES O DEFECTOS? _____

¿A MENUDO TIENE ACTITUDES AGRESIVAS? _____

¿QUÉ SITUACIONES LE PROVOCAN ENOJO? _____

¿QUÉ LO MOTIVA A TRABAJAR? _____

¿ES EL DINERO UN FUERTE INCENTIVO PARA USTED? _____

¿TIENE RELIGION? _____ ¿CUÁL? _____

¿QUÉ OPINA DE LA PERSONA QUE PERTENECE A OTRA RELIGION? _____

¿QUÉ PIENSA ACERCA DE QUIEN NO TIENE NINGUNA RELIGION? _____

¿QUÉ PARTIDO POLITICO PREFERIE? _____ ¿QUE OPINA DE LOS OTROS? _____

¿QUÉ LE GUSTARIA DECIRME ACERCA DE USTED MISMO? _____

FINALMENTE ¿QUÉ ES LO QUE QUIERE PARA SU VIDA? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 10

ENTREVISTA DE REFERENCIA LABORAL

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

**COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS
ENTREVISTA DE REFERENCIA LABORAL**

FECHA: _____

COMPAÑIA _____ TELEFONO _____ DIRECCION _____

NOMBRE DE LA PERSONA CONTACTADA _____ PUESTO _____

1. Deseo verificar algunos datos proporcionados por _____
quien ha solicitado empleo en nuestra empresa como _____
¿En qué fechas colaboró en su compañía? _____
2. ¿Cuál era la naturaleza de su empleo? Al principio _____
Al final _____
3. ¿Su sueldo era \$ _____ cuando salió de esa empresa? Cierto Falso _____
3. ¿Qué piensan de esta persona sus anteriores jefes? _____
4. ¿Qué piensan de ella sus subordinados? _____
5. ¿Tuvo responsabilidades de supervisión? _____
6. ¿Qué tan intenso fue su trabajo? _____
7. ¿Cómo se relacionó con los demás? _____
8. ¿Cómo fue su registro de asistencia? _____ ¿Era puntual? _____
9. ¿Cuál fue el motivo de su separación? _____
10. ¿Alguna vez recibió alguna sanción administrativa? _____ Expique _____
11. ¿Tenía algún problema en su hogar, financiero o personal que interfiriera con su trabajo? _____
12. ¿Bebía o jugaba en exceso? _____
13. ¿Cuáles son sus cualidades? _____
14. ¿Cuáles son sus defectos? _____
15. ¿Lo recomendaría ampliamente como una persona honrada? _____
16. ¿Lo volvería a contratar? _____ ¿Por qué? _____
17. ¿Desea agregar algo más que no le haya preguntado? _____

OBSERVACIONES _____

ELABORO: _____ FECHA: _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 11

ENTREVISTA DE REFERENCIA PERSONAL

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**NOMBRE Y LOGOTIPO DE "LA EMPRESA"
COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS**

ENTREVISTA DE REFERENCIA PERSONAL

SOLICITANTE: _____ PUESTO: _____

NOMBRE DE LA PERSONA CONTACTADA: _____

POSICION/TITULO: _____ CIUDAD: _____ TELEFONO: _____

1. DESEO VERIFICAR ALGUNOS DATOS PROPORCIONADOS POR _____
QUIEN HA SOLICITADO EMPLEO EN NUESTRA EMPRESA COMO _____

2. ¿CUÁNTO TIEMPO TIENE DE CONOCERLO(A)? _____

3. ¿CÓMO LO CONOCIO? _____

SU DOMICILIO ES: _____

4. ¿ES CORRECTO? _____ SI _____ NO _____

5. ¿CONOCE USTED A SUS PADRES? _____ SI _____ NO _____

SU PADRE SE DEDICA A _____ ¿ES CORRECTO? SI _____ NO _____

SU MADRE SE DEDICA A _____ ¿ES CORRECTO? SI _____ NO _____

6. SU ESTADO CIVIL ES _____ ¿ES CORRECTO? SI _____ NO _____

TIENE HIJOS _____ ¿LOS CONOCE USTED? SI _____ NO _____

7. ¿CÓMO SON SUS RELACIONES INTERPERSONALES? _____

8. ¿TIENE ALGUN PROBLEMA EN SU HOGAR, FINANCIERO

O PERSONAL QUE INTERFIERA CON SU TRABAJO? _____ SI _____ NO _____

9. ¿TIENE ALGUN VICIO? _____ SI _____ NO _____

10. ¿CUÁLES SON SUS CUALIDADES? _____

11. ¿CUÁLES SON SUS DEFECTOS? _____

12. ¿CUÁL FUE SU ÚLTIMO TRABAJO (O EL ACTUAL)? _____

13. ¿LO RECOMENDARIA AMPLIAMENTE COMO PERSONA HONRADA? _____

OBSERVACIONES: _____

ELABORO: _____ FECHA: _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 12**REPORTE DE RESULTADOS****TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS

REPORTE DE RESULTADOS

MORELIA MICHA _____ DE _____ DE 200__

NOMBRE: _____ PUESTO SOLICITADO: _____

EDAD: _____ SUeldo DESEADO: _____

IMPRESIONES DEL ENTREVISTADOR

APARIENCIA PERSONAL _____

CONVERSACION _____

COOPERACION CON EL ENTREVISTADOR _____

ACTIVIDADES E INTERESES _____

CARACTERISTICAS RELACIONADAS CON EL PUESTO

ESTUDIOS REALIZADOS _____

EXPERIENCIA PARA EL PUESTO _____

ESTABILIDAD LABORAL _____

CAPACIDAD INTELECTUAL: _____

PERSONALIDAD: _____

REFERENCIAS PERSONALES Y DE TRABAJO:

RESULTADOS TECNICOS

EVALUO: _____

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANEXO 13

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR
TIEMPO DETERMINADO**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE POR TIEMPO DETERMINADO CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA REPRESENTADA POR SU REPRESENTANTE LEGAL, Y POR LA OTRA EL (LA) C. AL TENOR DE LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES Y CLAUSULAS:

ANTECEDENTES

- 1. es una Empresa legalmente constituida según las leyes mexicanas ante la Fe del Notario Público de la Ciudad de Escritura Pública No. de fecha de de inscrita en el Registro Público de con permiso y legalmente representada por el
2. EL TRABAJADOR C. manifiesta bajo protesta de decir la verdad ser de Nacionalidad de años de edad, estado civil con domicilio en
3. LA EMPRESA tiene como actividad preponderante, la
4. EL TRABAJADOR C. manifiesta que tiene capacidad y aptitudes para desarrollar el objeto de la sociedad referida en los antecedentes.
5. LA EMPRESA requiere de los servicios de personal apto para el desarrollo de sus actividades, y de modo especial para el puesto funciones de
6. EL TRABAJADOR C. está conforme en desempeñar los requerimientos de la Empresa y en plasmar las condiciones generales de trabajo sobre las cuales prestará sus servicios personales.

CLAUSULAS

PRIMERA.- Para efectos de mayor brevedad se denominará en lo sucesivo a como "LA EMPRESA", y a C. como "EL EMPLEADO", a la Ley Federal de Trabajo como "LA LEY", al referirse al presente documento como "EL CONTRATO", y a los que suscriben como "LAS PARTES".

SEGUNDA.- "EL CONTRATO" se celebra por tiempo determinado dándose por terminado el día

TERCERA.-La presentación de los servicios de "EL TRABAJADOR" consistirán en:

CUARTA.- El lugar de la presentación de los servicios de "EL TRABAJADOR" será el domicilio de "LA EMPRESA".

Así mismo, "LAS PARTES" convienen y acepta "EL TRABAJADOR" que cuando por razones administrativas o de desarrollo de la actividad o prestación de servicios contratados, haya necesidad de prestar sus servicios fuera de las instalaciones de la Empresa, podrá trasladarse al lugar que "LA EMPRESA" le asigne siempre y cuando no se vea menoscabo de su salario.

TESIS CON PALLA DE ORIGEN

"EL TRABAJADOR" únicamente podrá laborar tiempo extraordinario cuando "LA EMPRESA" se lo indique bajo orden por escrito, la que señalará el día (s) y el horario en el cual se desempeñará la misma. Para el caso de computar el tiempo extraordinario computado deberá "EL TRABAJADOR" recabar y conservar la orden referida a fin de que en su momento quede debidamente pagado el tiempo extra laborado, la falta de presentación de esa orden sólo es imputable a "EL TRABAJADOR". Las partes manifiestan que salvo esta forma queda prohibido en el centro de trabajo laborar horas extras. Lo anterior con apoyo en la tesis de Jurisprudencia 16/94 de la Cuarta Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

SEXTA.- "EL TRABAJADOR" percibirá por la prestación de sus servicios como salario diario la cantidad de \$ _____ (_____ PESOS /100 M.N.) los cuales serán cubiertos en efectivo y en moneda nacional del cuño corriente.

Del salario anterior "LA EMPRESA" hará por cuenta del "TRABAJADOR" las deducciones legales correspondientes, particularmente las que refieren al Impuesto sobre la Renta, Seguro Social, Cuotas Sindicales, etc. Así mismo, se harán las aportaciones y altas al I.M.S.S., I.N.F.O.N.A.V.I.T., S.A.R. y S.H.C.P. en los términos de las legislaciones respectivas.

"EL TRABAJADOR" deberá cada vez que le sea pagado su salario extender a favor de "LA EMPRESA" el recibo correspondiente en los documentos que la misma le presente para tales fines.

SÉPTIMA.- "EL TRABAJADOR" recibirá el pago de su salario en las oficinas de la Empresa, pudiendo ser el pago de su salario con abono en cuenta bancaria, lo cual no lo exime de firmar recibos de pago correspondientes y en dado caso los estados de cuenta se usarán como prueba plena respecto del pago y /o prestaciones de que se trate.

"LA EMPRESA" pagará su salario a "EL TRABAJADOR" los días _____ de cada semana cuando "EL TRABAJADOR" contratado sea manual y cada quince días, precisamente los días 15 y últimos de cada mes cuando corresponda a "EL TRABAJADOR" de oficina. Así mismo, se harán las aportaciones y altas al I.M.S.S., I.N.F.O.N.A.V.I.T., S.A.R. y S.H.C.P. en los términos de las legislaciones respectivas.

OCTAVA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho por cada seis días laborados a descansar uno con el pago del salario diario correspondiente.

Queda establecido preferentemente como día de descanso semanal el día domingo de cada semana, pudiendo ser cambiado el mismo.

NOVENA.- Cuando "EL TRABAJADOR" por razones administrativas tenga que laborar el día domingo "LA EMPRESA" le pagará, además de su salario ordinario, 25% (veinticinco por ciento), como prima dominical sobre el salario ordinario devengado, independientemente del día de descanso semanal al que tendrá derecho.

DECIMA.- Quedan establecidos como días de descanso obligatorio los señalados en el artículo 74 de "LA LEY".

DECIMA PRIMERA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a disfrutar de un periodo anual de vacaciones según lo establece el artículo 76 de "LA LEY" tomando en consideración la antigüedad en el trabajo, así como a disfrutar del salario que le corresponda. De igual modo percibirá la Prima Vacacional respectiva, equivalente al 25% del importe pagado por vacaciones.

DECIMA SEGUNDA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a recibir por parte de "LA EMPRESA", antes del día 20 de Diciembre de cada año, el importe correspondiente a quince días de salario como pago de aguinaldo a que se refiere el artículo 87 de "LA LEY", o en su parte proporcional por fracción de año.

DECIMA TERCERA.- "EL TRABAJADOR" acepta someterse a los exámenes médicos que periódicamente establezca la Empresa en los términos del artículo 134 fracción x de "LA LEY", a fin de mantener en forma óptima sus facultades físicas e intelectuales, para el mejor desempeño de sus funciones. El médico que practique los reconocimientos será asignado y retribuido por "LA

TEJAS CON
FALLA DE ORIGEN

como prima dominical sobre el salario ordinario devengado, independientemente del día de descanso semanal al que tendrá derecho.

DECIMA.- Quedan establecidos como días de descanso obligatorio los señalados en el artículo 74 de "LA LEY".

DECIMA PRIMERA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a disfrutar de un periodo anual de vacaciones según lo establece el artículo 76 de "LA LEY" tomando en consideración la antigüedad en el trabajo, así como a disfrutar del salario que le corresponda. De igual modo percibirá la Prima Vacacional respectiva, equivalente al 25% del importe pagado por vacaciones.

DECIMA SEGUNDA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a recibir por parte de "LA EMPRESA", antes del día 20 de Diciembre de cada año, el importe correspondiente a quince días de salario como pago de aguinaldo a que se refiere el artículo 87 de "LA LEY", o en su parte proporcional por fracción de año.

DECIMA TERCERA.- "EL TRABAJADOR" acepta someterse a los exámenes médicos que periódicamente establezca la Empresa en los términos del artículo 134 fracción x de "LA LEY", a fin de mantener en forma óptima sus facultades físicas e intelectuales, para el mejor desempeño de sus funciones. El médico que practique los reconocimientos será asignado y retribuido por "LA EMPRESA".

DECIMA CUARTA.- "EL TRABAJADOR" deberá integrarse a los planes, programas y comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento así como a los de seguridad e higiene en el trabajo que tiene constituidos "LA EMPRESA", tomando parte activa dentro de los mismos según los cursos establecidos y medidas preventivas de riesgos de trabajo; se obliga a asistir a los cursos sea en o fuera de las horas de trabajo.

DECIMA QUINTA.- "EL TRABAJADOR" deberá dar fiel cumplimiento a las disposiciones contenidas en el artículo 134 de "LA LEY" y que corresponden a las obligaciones de los trabajadores en el desempeño de sus labores al servicio de "LA EMPRESA". Serán causales de rescisión laboral las establecidas en el art. 47 de la L.F.T.; así mismo el trabajador se obliga a no divulgar ni proporcionar información alguna sobre procedimientos, manuales, reglamentos, sistemas, entre otros, aún después de concluida la rescisión del contrato, independientemente de las sanciones penales que correspondan.

LEIDO EL PRESENTE CONTRATO POR QUIENES EN EL INTERVIENEN LO RATIFICAN E IMPUESTOS DE SU CONTENIDO LO SUSCRIBEN POR DUPLICADO QUEDANDO EN PODER DE CADA PARTE EN LA CIUDAD DE _____, A LOS ___ DIAS DEL MES DE _____ DE 200__.

"EL TRABAJADOR"

"LA EMPRESA"

C. _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 14

ACUERDO DE APARIENCIA PERSONAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NOMBRE Y LOGOTIPO DE "LA EMPRESA"**ACUERDO DE APARIENCIA PERSONAL****CUERPO TECNICO**

TODOS LOS TECNICOS Y DUCTEROS DEBERAN PRESENTARSE DIARIAMENTE A SU CENTRO DE TRABAJO CUMPLIENDO LAS SIGUIENTES REGLAS:

- PORTAR LA CAMISA DE "LA EMPRESA" DEBIDAMENTE FAJADA.
- PRESENTARSE CORRECTAMENTE ASEADOS EN SU PERSONA.
- PRESENTARSE BIEN PEINADOS, CON EL CABELLO CORTO Y PORTAR LA GORRA DE "LA EMPRESA" CON LA VICERA HACIA DELANTE.
- NO PORTAR ARETES.
- EN CASO DE REQUERIR PORTAR ALGUNA PRENDA PARA FRIO, LA CHAMARRA DE "LA EMPRESA" DEBERA SER LA PRENDA QUE SE VEA EN LA PARTE SUPERIOR DEL UNIFORME.
- COMPORTARSE DEBIDAMENTE DENTRO DEL HORARIO LABORAL Y TENER UN BUEN VOCABULARIO EVITANDO MALAS PALABRAS.

CUANDO EL CUERPO TECNICO OBTENGA LAS DEMAS PARTES DEL UNIFORME DEBERA VIGILAR LAS SIGUIENTES DISPOSICIONES:

- PORTAR LAS BOTAS DE TRABAJO, LIMPIAS.
- VESTIR CON LOS PANTALONES DE MEZCLILLA DEL UNIFORME, LIMPIOS.

ACUERDO TOMADO COLECTIVAMENTE:

EN CASO DE QUE ALGUNO DE LOS INTEGRANTES DEL CUERPO TECNICO FALLE EN EL CUMPLIMIENTO DE ALGUNA DE ESTAS DISPOSICIONES SE PODRA IMPEDIRLE LA PERMANENCIA EN EL TRABAJO PROCEDIENDO AL DESCUENTO DE ESE DIA DE TRABAJO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 15

ESQUEMA DE SUELDOS DE NÓMINA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NOMBRE DE "LA EMPRESA"

ESQUEMA DE PAGO A PERSONAL DE NOMINA

NOMBRES	SUELDO BASE	BONO DE PUNTUALIDAD	BONO DE ASISTENCIA	VALES DE DESPENSA	BONO DE PRODUCTIVIDAD	TOTAL	CATEGORIA
TECNICOS		0.1	0.1	0.10	COMPLEMENTO		
	\$2 300 00	\$240 40	\$240 40	\$418 91	\$880 09	\$4 079 80	A
	\$2 300 00	\$240 40	\$240 40	\$418 91	\$880 09	\$4 079 80	A
	\$2 300 00	\$240 40	\$240 40	\$418 91	\$880 09	\$4 079 80	A
	\$2 300 00	\$240 40	\$240 40	\$418 91	\$880 09	\$4 079 80	A
	\$2 300 00	\$240 40	\$240 40	\$418 91	\$880 09	\$4 079 80	A
	\$1 900 00	\$198 87	\$198 87	\$340 10	\$652 72	\$3 300 56	B
	\$1 600 00	\$167 25	\$167 25	\$286 40	\$228 02	\$2 428 90	C
	\$1 600 00	\$167 25	\$167 25	\$286 40	\$228 02	\$2 428 90	C
	\$1 600 00	\$167 25	\$167 25	\$286 40	\$228 02	\$2 428 90	C
	\$1 600 00	\$167 25	\$167 25	\$286 40	\$228 02	\$2 428 90	C
	\$1 300 00	\$135 90	\$135 90	\$232 70	\$169 00	\$1 973 50	D
	\$1 300 00	\$135 90	\$135 90	\$232 70	\$169 00	\$1 973 50	D

		0.10	0.10	0.17	COMPLEMENTO		
	\$2 550 00	\$266 52	\$266 52	\$430 00	\$1 056 34	\$4 579 38	A-1
	\$2 550 00	\$266 52	\$266 52	\$430 00	\$1 056 34	\$4 579 38	A-1
	\$2 550 00	\$266 52	\$266 52	\$430 00	\$1 056 34	\$4 579 38	A-1
	\$2 100 00	\$219 49	\$219 49	\$365 00	\$772 01	\$3 695 99	B-1
	\$2 100 00	\$219 49	\$219 49	\$365 00	\$772 01	\$3 695 99	B-1
	\$2 100 00	\$219 49	\$219 49	\$365 00	\$772 01	\$3 695 99	B-1
	\$2 100 00	\$219 49	\$219 49	\$365 00	\$772 01	\$3 695 99	B-1
	\$2 100 00	\$219 49	\$219 49	\$365 00	\$772 01	\$3 695 99	B-1
				0.18			
	\$1 320 00	\$135 90	\$135 90	\$346 20	\$282 02	\$2 200 00	D-1

DOCTEROS							
		0.1	0.1	0.10	COMPLEMENTO		
	\$1 300 00	\$135 90	\$135 90	\$232 70	\$195 50	\$2 000 00	
	\$1 800 00	\$188 13	\$188 13	\$320 00	\$503 74	\$3 000 00	
	\$1 800 00	\$188 13	\$188 13	\$320 00	\$503 74	\$3 000 00	
	\$3 999 90	\$41 81	\$41 81	\$40 00	\$40 00	\$4 163 52	
				0.2	COMPLEMENTO		
	\$2 150 00	\$224 71	\$224 71	\$450 00	\$350 58	\$4 000 00	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANEXO 16

RECIBO DE UNIFORME

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NOMBRE Y LOGOTIPO DE "LA EMPRESA"**RECIBO DE UNIFORME**

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

PUESTO Y GERENCIA: _____

RECIBI DE LA EMPRESA _____

EL CUAL ME COMPROMETO A PORTARLO CON RESPETO Y UNICAMENTE EN
ACTIVIDADES PROPIAS DE LA EMPRESA Y QUE DEVOLVERE A ALMACEN EN
EL CASO DE TERMINACION DE CONTRATO.

_____ A _____ DE _____ DE _____

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANEXO 17

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR
TIEMPO INDETERMINADO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE POR TIEMPO INDETERMINADO CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA _____ REPRESENTADA POR SU REPRESENTANTE LEGAL _____ Y POR LA OTRA EL (LA) C. _____ AL TENOR DE LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES Y CLAUSULAS:

ANTECEDENTES

1. _____ es una Empresa legalmente constituida según las leyes mexicanas ante la Fe del Notario Público Número _____ de la Ciudad de _____, Escritura Pública No. _____ de fecha _____ de _____, inscrita en el Registro Público de _____ con permiso _____, y legalmente representada por _____.
2. EL TRABAJADOR C. _____ manifiesta bajo protesta de decir la verdad ser de Nacionalidad _____, de _____ años de edad, estado civil _____ con domicilio en _____.
3. LA EMPRESA _____, tiene como actividad preponderante, la _____.
4. EL TRABAJADOR C. _____ manifiesta que tiene capacidad y aptitudes para desarrollar el objeto de la sociedad referida en los antecedentes.
5. LA EMPRESA _____, requiere de los servicios de personal apto para el desarrollo de sus actividades, y de modo especial para el puesto funciones de _____.
6. EL TRABAJADOR C. _____ está conforme en desempeñar los requerimientos de la Empresa y en plasmar las condiciones generales de trabajo sobre las cuales prestará sus servicios personales.

CLAUSULAS

PRIMERA.- Para efectos de mayor brevedad se denominará en lo sucesivo a _____ como "LA EMPRESA", a _____ como "EL EMPLEADO", a la Ley Federal de Trabajo como "LA LEY", al referirse al presente documento como "EL CONTRATO", y a los que suscriben como "LAS PARTES".

SEGUNDA.- "EL CONTRATO" se celebra por tiempo indeterminado según lo establece el Artículo 35 de "LA LEY".

TERCERA.-La presentación de los servicios de "EL TRABAJADOR" consistirán en: _____.

CUARTA.- El lugar de la presentación de los servicios de "EL TRABAJADOR" será el domicilio de "LA EMPRESA".

Así mismo, "LAS PARTES" convienen y acepta "EL TRABAJADOR" que cuando por razones administrativas o de desarrollo de la actividad o prestación de servicios contratados, haya necesidad de prestar sus servicios fuera de las instalaciones de la Empresa, podrá trasladarse al lugar que "LA EMPRESA" le asigne siempre y cuando no se vea menoscabo de su salario.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

misma. Para el caso de computar el tiempo extraordinario computado deberá "EL TRABAJADOR" recabar y conservar la orden referida a fin de que en su momento quede debidamente pagado el tiempo extra laborado. La falta de presentación de esa orden sólo es imputable a "EL TRABAJADOR". Las partes manifiestan que salvo esta forma queda prohibido en el centro de trabajo laborar horas extras. Lo anterior con apoyo en la tesis de Jurisprudencia 16/94 de la Cuarta Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

SEXTA.- "EL TRABAJADOR" percibirá por la prestación de sus servicios como salario diario la cantidad de \$ _____ (_____ PESOS /100 M.N.) los cuales serán cubiertos en efectivo y en moneda nacional del cuño corriente.

Del salario anterior "LA EMPRESA" hará por cuenta del "TRABAJADOR" las deducciones legales correspondientes, particularmente las que refieren al Impuesto sobre la Renta, Seguro Social, Cuotas Sindicales, etc. Así mismo, se harán las aportaciones y altas al I.M.S.S., I.N.F.O.N.A.V.I.T., S.A.R. y S.H.C.P. en los términos de las legislaciones respectivas.

"EL TRABAJADOR" deberá cada vez que le sea pagado su salario extender a favor de "LA EMPRESA" el recibo correspondiente en los documentos que la misma le presente para tales fines.

SÉPTIMA.- "EL TRABAJADOR" recibirá el pago de su salario en las oficinas de la Empresa, pudiendo ser el pago de su salario con abono en cuenta bancaria, lo cual no lo exime de firmar recibos de pago correspondientes y en dado caso los estados de cuenta se usarán como prueba plena respecto del pago y/o prestaciones de que se trate.

"LA EMPRESA" pagará su salario a "EL TRABAJADOR" los días _____ de cada semana cuando "EL TRABAJADOR" contratado sea manual y cada quince días, precisamente los días 15 y últimos de cada mes cuando corresponda a "EL TRABAJADOR" de oficina. Así mismo, se harán las aportaciones y altas al I.M.S.S., I.N.F.O.N.A.V.I.T., S.A.R. y S.H.C.P. en los términos de las legislaciones respectivas.

OCTAVA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho por cada seis días laborados a descansar uno con el pago del salario diario correspondiente.

Queda establecido preferentemente como día de descanso semanal el día domingo de cada semana, pudiendo ser cambiado el mismo.

NOVENA.- Cuando "EL TRABAJADOR" por razones administrativas tenga que laborar el día domingo "LA EMPRESA" le pagará, además de su salario ordinario, 25% (veinticinco por ciento), como prima dominical sobre el salario ordinario devengado, independientemente del día de descanso semanal al que tendrá derecho.

DECIMA.- Quedan establecidos como días de descanso obligatorio los señalados en el artículo 74 de "LA LEY".

DECIMA PRIMERA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a disfrutar de un periodo anual de vacaciones según lo establece el artículo 76 de "LA LEY" tomando en consideración la antigüedad en el trabajo, así como a disfrutar del salario que le corresponda. De igual modo percibirá la Prima Vacacional respectiva, equivalente al 25% del importe pagado por vacaciones.

DECIMA SEGUNDA.- "EL TRABAJADOR" tendrá derecho a recibir por parte de "LA EMPRESA", antes del día 20 de Diciembre de cada año, el importe correspondiente a quince días de salario como pago de aginaldo a que se refiere el artículo 87 de "LA LEY", o en su parte proporcional por fracción de año.

DECIMA TERCERA.- "EL TRABAJADOR" acepta someterse a los exámenes médicos que periódicamente establezca la Empresa en los términos del artículo 134 fracción x de "LA LEY", a fin de mantener en forma óptima sus facultades físicas e intelectuales, para el mejor desempeño de sus funciones. El médico que practique los reconocimientos será asignado y retribuido por "LA EMPRESA".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LEIDO EL PRESENTE CONTRATO POR QUIENES EN EL INTERVIENEN LO RATIFICAN E
IMPUESTOS DE SU CONTENIDO LO SUSCRIBEN POR DUPLICADO QUEDANDO EN PODER
DE CADA PARTE EN LA CIUDAD DE _____ A LOS ____ DIAS DEL MES DE
DE 200_.

"EL TRABAJADOR"

"LA EMPRESA"

C. _____

TEMA CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 18

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "LA EMPRESA" REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL _____ Y POR LA OTRA A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL PROFESIONISTA", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

DECLARACIONES

I. Declara "La Empresa":

Ser una empresa dedicada a _____ constituida y operada de acuerdo a las leyes mexicanas y que será representada en este acto por el _____ quien cuenta con facultades legales suficientes para obligarla.

Tener su domicilio en _____ desea contratar los servicios profesionales de una persona física para desarrollar las funciones que más adelante se detallan.

II. Declara "El Profesionista":

_____, tener capacidad legal para contratar sus servicios, ser de ___ años de edad, nacionalidad _____, estado civil _____, contar con una amplia experiencia y conocimientos para desempeñar con el más alto nivel de calidad y eficiencia los servicios que más adelante se comentan.

III. Declaran las partes:

Que están de acuerdo con la celebración del presente contrato y que es su libre voluntad otorgarse las siguientes:

CLAUSULAS

Primera.- de los servicios.- "El Profesionista" se compromete a proporcionar personalmente asesoría, así como a prestar a "La Empresa" los servicios que a continuación se detallan, de acuerdo a las instrucciones recibidas de _____. Comprometiéndose asimismo a realizar su actividad al más alto nivel de calidad, eficiencia y profesionalismo.

El ámbito geográfico donde desarrollará su actividad "El Profesionista" comprenderá las oficinas y sucursales dependientes de _____, y las que en un futuro llegarán a formar parte de ellas. Lo anterior implica el compromiso de "El Profesionista" de viajar a cualquier ciudad que sea requerido por "La Empresa" para cumplir con la prestación de servicios materia de este contrato.

SEGUNDA.- PAGO.- Como contraprestación "La Empresa" pagará por concepto de Honorarios a "El Profesionista" la cantidad de \$ _____ MENSUALES.

En el caso de que el pago de la contraprestación se pactara por grado de avance en los proyectos o servicios, o por cualquier otra fórmula distinta a la asentada en el primer párrafo de esta cláusula, se detallará en un adendum que será parte integrante del presente contrato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"El Profesionista" entregará a "La Empresa" un recibo de honorarios que reúna todos los requisitos legales y fiscales.

TERCERA.- VIGENCIA.- Este contrato estará vigente a partir del _____.

En el caso de que la vigencia del contrato dependiera del desarrollo y conclusión de un proyecto determinado y el pago de Honorarios se pactara por la realización del proyecto, se detallarán en un adendum que será parte integrante del presente contrato, las condiciones de medición de avance y finiquito del proyecto.

CUARTA.- LA DOCUMENTACION E INSTRUCCIONES A "EL PROFESIONISTA".- A fin de que "El Profesionista" esté en condiciones de prestar los servicios contratados "La Empresa" le proporcionará continuamente las instrucciones, la información y documentación que "El Profesionista" justificadamente requiera para tal efecto.

QUINTA.- INFORMACION Y ASESORIA.- "El Profesionista" se compromete a informar a "La Empresa" en cualquier tiempo en que se lo requiera sobre el desarrollo de su actividad, así como asesorarla sobre cualquier consulta que se le haga.

SEXTA.- EXCLUSIVIDAD.- Las partes convienen en que "El Profesionista" en ningún momento podrá asesorar, representar o intervenir en cualquier forma a otras empresas de EL MISMO GIRO.

SEPTIMA.- CONFIDENCIALIDAD.- "El Profesionista" se obliga a guardar la más absoluta confidencialidad y reserva respecto de cualquier clase de información, documentación de cualquier índole, o resultados que se obtengan, o la que tenga acceso directo o indirecto, como consecuencia de los servicios contratados, pues "El Profesionista" reconoce que dicha información, documentación y resultados íntegramente propiedad exclusiva de "La Empresa" quien consecuentemente podrá utilizarlos en todo tiempo en la forma que estime conveniente.

Lo anterior no es aplicable a todos aquellos datos o información que sean del dominio público, o que "La Empresa" autorice expresamente y por escrito a divulgar.

OCTAVA.- VIATICOS.- Los gastos de viaje que realice "El Profesionista" en relación al estricto ejercicio de su actividad, en lo concerniente a transportación, hospedaje y alimentos serán por cuenta de "La Empresa" y se le reembolsarán una vez que presente los comprobantes que justifiquen a criterio de "La Empresa", dichas erogaciones.

Estos gastos se regirán conforme a los principios de racionalidad y austeridad, y en apego a la política de viajes vigente en "La Empresa".

NOVENA.- TERMINACION ANTICIPADA DEL CONTRATO.- En todo momento podrá "La Empresa" dar por terminado el presente contrato, bastando simplemente con comunicarlo por escrito a "El Profesionista" con quince días de anticipación.

DECIMA.- RENUNCIA DE DERECHOS.- Convienen y aceptan ambas partes que no existe en el presente contrato lesión, error, dolo, violencia, incapacidad, intimidación, falta de forma ni algún otro vicio que pudiera motivar su nulidad, por lo que renuncian a cualquier acción o derechos que pudieran tener sobre el particular.

DECIMA PRIMERA.- JURISDICCION Y LEGISLACION APLICABLE.- Para lo no considerado en el presente contrato y su interpretación, las partes se sujetan expresamente a la legislación y a los tribunales del estado de _____.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El presente contrato se firma por duplicado en la ciudad de _____ el día _____.

LA EMPRESA

ÉL PROFESIONISTA

TESTIGO

TESTIGO

CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 19

ADENDUM

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA

ADENDUM

FECHA: _____

TRABAJADOR: _____

PUESTO: _____

HONORARIOS CORRESPONDIENTES: \$ _____ MENSUALES MAS
POR FORMULA DE PRODUCTIVIDAD._____
TRABAJADOR_____
DIRECTOR GENERALTESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 20

CARTA DE ANTIGÜEDAD

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Morelia, Michoacán a ____ de _____ de _____.

NOMBRE DE LA EMPRESA

NOMBRE DEL DIRECTOR

DIRECTOR GENERAL.

Sirva la presente para señalar que a ártrir del _____ de _____ de _____, ingresé a la empresa _____ cubriendo el puesto de _____, prestando los servicios consistentes en _____, por lo que solicito a Usted me sea reconocida mi antigüedad para efectos de Ley, que me correspondan en caso necesario.

De estar de acuerdo y coincidir con la presente, sírvase firmar de aceptado al calce de la misma.

ATENTAMENTE

NOMBRE

ACEPTACION

NOMBRE DE DIRECTOR GENERAL Y DE LA EMPRESA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 21

SOLICITUD DE PERMISO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA

SOLICITUD DE PERMISO

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

PUESTO: _____ FECHA DE SOLICITUD: _____

DIA(S) SOLICITADO(S): _____

MOTIVO: _____

CON GOCE DE SUELDO

SIN GOCE DE SUELDO

AUTORIZA:

JEFE INMEDIATO**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 22

EVALUACIÓN DE DISPONIBILIDAD Y
PRODUCTIVIDAD

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EVALUACION DEL BONO DE DISPONIBILIDAD Y PRODUCTIVIDAD

NOMBRE DEL EMPLEADO:	PUESTO:	219
NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN EVALUA:	FIRMA DE GERENTE:	
	SI	NO
1. PORTA EL UNIFORME LIMPIO Y SU PRESENTACION ES ADECUADA		
2. REALIZA LAS TAREAS QUE SE LE PIDEN		
3. MUESTRA BUENA ACTITUD CUANDO SE LE ENCARGAN TAREAS		
4. REALIZA SUS TRABAJOS CON ORDEN, LIMPIEZA Y DEDICACION		
5. REALIZA SUS TRABAJOS HASTA TERMINARLOS COMPLETA Y CORRECTAMENTE		
6. OBTIENE BUENA CALIDAD EN EL TRABAJO O SERVICIO		
7. REALIZA SUS TRABAJOS SIN DESPERDICIAR TIEMPO (siempre y cuando no dependa de el)		
8. APROVECHA Y CUIDA LOS MATERIALES		
9. SE COMUNICA CORRECTAMENTE CON SUS SUPERIORES Y SUBORDINADOS		
10. CUANDO NO TIENE TRABAJO, BUSCA ALGO PRODUCTIVO EN QUE EMPLEARSE		
PUNTUACION	1	0
TOTAL:		
PORCENTAJE DE BONO:		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 23

RELACION DE VALES DE DESPENSA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RELACION DE VALES DE DESPENSA

MES: _____

NOMBRE	IMPORTE	100	50	20	10	5	1	TOTAL
	\$430.00	4		1	1			\$430.00
	\$418.91	4				1	4	\$419.00
	\$255.00	2	1		1	1		\$255.00
	\$346.20	3		2			1	\$346.00
	\$296.04	2	1	2		1	1	\$296.00
	\$385.00	3	1	1	1	1		\$385.00
	\$430.00	4		1	1			\$430.00
	\$147.00	1		2		1	2	\$147.00
	\$232.70	2		1	1		3	\$233.00
	\$346.20	3		2			1	\$346.00
	\$286.40	2	1	1	1	1	1	\$286.00
	\$385.00	3	1	1	1	1		\$385.00
	\$450.00	4	1					\$450.00
	\$418.91	4			1	1	4	\$419.00
	\$385.00	3	1	1	1	1		\$385.00
	\$232.70	2		1	1		3	\$233.00
	\$418.91	4			1	1	4	\$419.00
	\$320.00	3		1				\$320.00
	\$418.91	4			1	1	4	\$419.00
	\$340.10	3		2				\$340.00
	\$385.00	3	1	1	1	1		\$385.00
	\$385.00	3	1	1	1	1		\$385.00
	\$375.00	3	1	1		1		\$375.00
	\$418.91	4			1	1	4	\$419.00
	\$286.40	2	1	1	1	1	1	\$286.00
	\$40.00			2				\$40.00
	\$286.40	2	1	1	1	1	1	\$286.00
	\$226.95	2		1		1	2	\$227.00
	\$430.00	4		1	1			\$430.00
	\$147.00	1		2		1	2	\$147.00
	\$286.40	2	1	1	1	1	1	\$286.00
	\$430.00	4		1	1			\$430.00
	\$320.00	3		1				\$320.00
	\$365.00	3	1		1	1		\$365.00
	\$232.70	2		1	1		3	\$233.00
TOTAL	\$11,567.74	98	14	34	22	23	42	\$11,567.00

ANEXO 24**TABLA DE PAGO A PERSONAL DE
HONORARIOS**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

HONORARIOS/CONTRATISTAS					
		SALARIO POR NOMINA	IGUALA MENSUAL	FORMULA DE PRODUCTIVIDAD	TOTAL
DIRECTOR GENERAL					
GERENTE GENERAL			\$11,920 00	1% de todas las obras	
GERENCIA DE CONTRALORIA			\$10,000 00		\$11,500 00
GERENTE DE SERVICIOS		\$4,024 07		1% por mantenimiento y 1% por refacciones	
CONTABILIDAD			\$7,500 00		\$7,500 00
ASISTENTE DE COMERCIALIZACION		\$1,500 00		3% por ventas de mostrador y/o directas, 5% sobre equipo vendido por personal de Operaciones, 1% por venta de mayoreo con un margen de utilidad no menor al 10% variable conforme al margen de utilidad, con margen de utilidad del 15% la comision por venta sera del 1.5%	
COORDINADOR DE PROYECTOS			\$2,000.00	Por dibujar proyecto vendido 10%(sobre el precio del proyecto), dibujo de proyecto por obra vendida donde no se cobra el proyec 25% del total de la obra, 2% por venta, 2% por supervisión y 5% por integración	
COORDINADORES DE OBRA				Por vender obra 2% del total de la obra, por integración de proyecto, 5%, por supervisión de obra 2%	
SUPERVISOR DE OBRAS		\$5,097 38		Por vender obra 1% del total de la misma, por supervisar obra 1%	
			\$4,500 00		\$4,500 00
INGENIERO EN VENTAS			\$2,000 00		\$2,000 00
SUPERVISOR DE SERVICIOS			\$4,770 54	Bono trimestral de \$5000 por venta mensual de \$50,000 00 y otro bono trimestral de \$5000, si se factura \$100,000, al mes	
COORDINADOR DE SERVICIOS			\$4,000 00	\$2,000 00 de bono de calidad y \$2,000 00 por bono de excelencia	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 25

MODIFICACIÓN DE SUELDO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE "LA EMPRESA"

MODIFICACION N° _____

FECHA: ____/____/____.

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____

No. DE IDENTIFICACION: _____

SUELDO BASE MENSUAL ACTUAL	\$	_____ (_____)
	\$	_____ BONO DE PUNTUALIDAD
	\$	_____ BONO DE ASISTENCIA
	\$	_____ BONO DE PRODUCTIVIDAD
	\$	_____ VALES DE DESPENSA
	\$	_____ TOTAL (_____)

SUELDO BASE MENSUAL MODIFICADO	\$	_____ (_____)
	\$	_____ BONO DE PUNTUALIDAD
	\$	_____ BONO DE ASISTENCIA
	\$	_____ BONO DE PRODUCTIVIDAD
	\$	_____ VALES DE DESPENSA
	\$	_____ TOTAL (_____)

PUESTO ANTERIOR: _____

PUESTO ACTUAL: _____

JUSTIFICACION: _____

GERENCIA DE ADMON. Y FINANZAS

COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS

DIRECCION GENERAL

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 26**CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

NOMBRE Y LOGOTIPO DE « LA EMPRESA »**CUESTIONARIO DE CAPACITACION**

NOMBRE: _____ FECHA: _____

PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

FAVOR DE RESPONDER LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

1.- MENCIONE CUÁLES CURSOS DE CAPACITACION HA RECIBIDO EN SU ACTUAL PUESTO Y LA DURACION DE LOS MISMOS? _____

_____2.- ¿CUÁLES CURSOS HA RECIBIDO EN OTROS PUESTOS DENTRO DE LA EMPRESA? _____

_____3.- MENCIONE LOS PUNTOS EN LOS QUE REQUIERE CAPACITACION PARA DESEMPEÑARSE AL MAXIMO EN SU PUESTO: _____

_____4.- CITE CURSOS QUE CONSIDERE FAVORABLES O NECESARIOS PARA TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA: _____

_____**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 27**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LOGOTIPO DE "LA EMPRESA"

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ PUESTO _____
 DEPARTAMENTO _____ FECHA DE INGRESO _____
 PERIODO QUE EVALUA DE: _____ A _____ FECHA _____

CRITERIO DE EVALUACION:

La evaluación debe basarse en observación objetiva y profesional de los resultados o logros obtenidos por el Empleado durante el periodo que se evalúa.

La evaluación debe ser llenada y discutida por el Jefe directo con cada uno de sus empleados en forma personal. Califique con un valor entre 1 y 5, en donde:

- no aplica.**
- insuficiente:** cubre en menos d un 60% con los estándares y expectativas que demanda el puesto, requiere mejorar en corto plazo.
- suficiente:** cumple del 60 al 80% de los estándares y expectativas de su puesto, tiene deficiencias pero muestra voluntad y habilidad para superarlas.
- óptimo:** cumple el 80 al 100% los estándares, expectativas y objetivos del puesto, siendo su contribución la esperada.
- excelente:** supera claramente todos los estándares y expectativas de su puesto, y su puesto es realmente significativo.

Suma los puntos de cada concepto anotando el total en el cuadro (1), obtenga su promedio y anótelo en el cuadro (2).

PLANEACION Y ORGANIZACIÓN

	1	2	3	4	5
Entrega planes de sus actividades					
Puntualidad a citas de trabajo.					
Se anticipa a problemas.					
Planea, organiza, controla su trabajo.					
Cumplimiento de los obj.s. En calidad, cantidad, oportunidad y grado de optimización del costo para éllo.					

	1	2	3	4	5
Prevé situaciones de riesgo					
Ordena su trabajo por prioridades					
Realiza su agenda personal.					
Da cumplimiento a fechas de entrega.					

1	2
---	---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SOLUCION DE PROBLEMAS

	1	2	3	4	5
Identifica causas verdaderas.					
Propone acciones adecuadas.					
Calcula riesgos de sus soluciones.					
Logra soluciones de fondo.					

	1	2	3	4	5
Toma acción correctiva oportunamente.					
Actúa sin supervisión ante problemas.					
Efectividad de sus propuestas.					
Ejecuta acciones de solución.					

1	2
---	---

LIDERAZGO Y SUPERVISION

	1	2	3	4	5
Organiza a su personal.					
Coordina y revisa el trabajo del personal a su cargo.					
Retroalimenta a su personal con información sobre su trabajo.					
Es reconocido y respetado por los demás compañeros.					

	1	2	3	4	5
El trabajo de su personal es...					
Prepara a sus subordinados para futuras promociones.					
Gula y estimula a otros para el logro de sus objetivos.					

1	2
---	---

ACTITUD

	1	2	3	4	5
Colaboración y compromiso hacia sus actividades y responsabilidades.					
Participación en equipos de trabajo, con su propia área y con la empresa.					

	1	2	3	4	5
Grado de aceptación y cumplimiento de las normas y políticas de la empresa.					
Sentido de anticipación y grado de profundización en las tareas asignadas.					

1	2
---	---

INICIATIVA/PRODUCTIVIDAD

	1	2	3	4	5
Trabaja sin supervisión.					
Se desempeña bajo presión.					
Genera y propone ideas de mejora.					
Aprende de los errores.					
Habilidad para hacer las cosas al primer intento.					

	1	2	3	4	5
Termina las actividades que inicia.					
Mantiene sentido de urgencia.					
Cumple con su horario de trabajo.					
Genera ideas de disminución de costos.					
Aprovecha situaciones para generar oportunidades de mejora.					

1	2
---	---

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Mencione tres Fortalezas y tres Debilidades del empleado.

PUNTOS QUE CONVIENE MEJORAR

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

ACCIONES DE MEJORA

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

<u>PROMEDIO</u>	<u>ESCALAS</u>	
	PUNTOS	RANGOS
PLANEACION Y ORGANIZACIÓN		
SOLUCION DE PROBLEMAS	1 - 2.4	INSATISFACTORIO
LIDERAZGO	2.5 - 3.4	SUFICIENTE
ACTITUD	3.5 - 4.4	ÓPTIMO
INICIATIVA	4.5 - 5	EXCELENTE
TOTAL		

NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN EVALUA

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 28

ENTREVISTA DE SALIDA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NOMBRE Y LOGOTIPO DE "LA EMPRESA"**ENCUESTA DE SALIDA**

NOMBRE: _____ EDAD: _____

PUESTO DESEMPEÑADO: _____

FECHA DE INGRESO: _____

SUELDO INICIAL: _____ SUELDO FINAL: _____

MOTIVO DE LA SEPARACION: _____

1.- ¿CUALES FUERON SUS EXPECTATIVAS AL ENTRAR EN LA EMPRESA? _____

2.- ¿CUANTO TIEMPO TRANSCURRIO ENTRE LA SOLICITUD DE TRABAJO Y SU ACEPTACION DENTRO DE LA EMPRESA? _____

3.- ¿SE LE DEFINIERON CLARAMENTE SU PUESTO Y SU ESQUEMA DE PAGO AL DARLE SU ACEPTACION DENTRO DE LA EMPRESA? _____

4.- POSTERIORMENTE ¿SE LE DIERON A CONOCER SUS FUNCIONES A DESEMPEÑAR? _____

5.- ¿ESTAS FUNCIONES CORRESPONDIAN AL PUESTO OFRECIDO? _____

6.- ¿FIRMÓ CONTRATO CON LA EMPRESA? _____

7.- ¿TUVO UN LUGAR FISICO ASIGNADO PARA USTED DESDE UN PRINCIPIO? _____

8.- ¿TUVO UNA COMUNICACIÓN ADECUADA Y PERMANENTE CON SU JEFE INMEDIATO? _____

9.- ¿RECIBIO BUEN TRATO Y APOYO DE SU JEFE INMEDIATO? _____

10.- ¿COMO CONSIDERA EL AMBIENTE DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA? _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

11.- ¿RECIBIO LA CAPACITACION ADECUADA QUE FAVORECIERA SU SUPERACION EN EL TRABAJO? _____

12.- SI TUVO RELACION CON EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD ¿RECIBIO UN TRATO ADECUADO Y EL CUMPLIMIENTO DE SUS REQUERIMIENTOS? _____

13.- ¿RECIBIO UN TRATO ADECUADO Y EL CUMPLIMIENTO DE SUS REQUERIMIENTOS POR PARTE DE LA COORDINACION DE RECURSOS HUMANOS? _____

EN CASO NEGATIVO ¿PODRIA MENCIONAR CUAL FUE EL INCUMPLIMIENTO? _____

14.- ¿TUVO ASCENSOS DENTRO DE LA EMPRESA? _____

15.- ¿ESTOS ASCENSOS CUMPLIERON CON SUS EXPECTATIVAS? _____

16.- ¿CONSIDERA QUE LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE EL PUESTO REQUERIA ESTABA ADECUADA AL HORARIO LABORAL? _____

17.- ¿RECIBIO RECONOCIMIENTOS DE SU TRABAJO, YA SEA VERBALES O ESCRITOS, POR PARTE DE SU JEFE INMEDIATO O SUPERIORES? _____

18.- FAVOR DE MENCIONAR ALGUNAS SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO Y LA SATISFACCION PERSONAL DE LOS EMPLEADOS DENTRO DE LA EMPRESA _____

19.- OBSERVACIONES: _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN