

315011



UNIVERSIDAD SALESIANA

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

CONOCIMIENTOS, CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DEL
PUESTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL,
EN EMPRESAS PRIVADAS.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

LAURA ORQUIDEA URBINA HERRERA

MARIO ALBERTO URIBE MUÑOZ

ASESOR: LIC. FRANCISCO JESUS OCHOA BAUTISTA

MEXICO, D. F.,

MARZO, 2005

m343285



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.

Dios, te damos gracias por la vida que nos regalas cada día y por el amor que nos demuestras en cada paso que damos, gracias María Auxiliadora por guiar nuestros corazones y a ti San Juan Bosco por abrirnos las puertas de tu casa.

A nuestros Papás y Mamás: ¡Gracias por sus cuidados, por guiarnos a lo largo de nuestra vida, por su amor incondicional que nos recibe, nos abraza, nos apoya, nos enseña y nos da la oportunidad de crecer, de ser personas libres capaces de elegir nuestra propia vida. Gracias por su enorme apoyo que sin el, no hubiera sido posible alcanzar esta meta!

A nuestros hermanos, hermanas, cuñadas, sobrinos, sobrinas, y a todos nuestros familiares, por cada palabra de ánimo, por cada sonrisa y por todo el apoyo sincero e incondicional que nos brindan cada día y en especial durante este momento de nuestra vida, ¡Muchas Gracias! .

A nuestros amigos y amigas, ¡gracias! por su lealtad, confianza y apoyo, por acompañarnos en cada momento.

Maestra Laura Palomino, Maestro Agustín Solís, les damos las gracias con absoluto respeto y profunda admiración, por su disposición al guiarnos con amabilidad, para llevar a cabo el desarrollo de esta tesis.

A la Universidad Salesiana y a todos los maestros que nos compartieron sus conocimientos, para cimentar la base que nos dará la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente y por su ejemplo, que nos brinda el interés por seguir preparándonos, ¡Muchas gracias!

La realización de esta tesis nos recordara que las cosas que valen la pena, requieren de un gran esfuerzo y dedicación y al mismo tiempo nos dan la pauta para seguir adelante con entusiasmo de seguir aprendiendo.

INDICE		PAG.
INTRODUCCION		1
CAPITULO 1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL		
1.1	CONCEPTO DE PSICOLOGIA	4
1.2	PSICOLOGIA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL	5
1.3	CAMPOS DE LA PSICOLOGIA I/O	8
1.4	HISTORIA DE LA PSICOLOGIA I/O	10
CAPITULO 2 ADMINISTRACION		
2.1	ANTECEDENTES HISTORICOS	34
2.2	CONCEPTO DE ADMINISTRACION	39
2.2.1	ELEMENTOS DEL CONCEPTO	40
2.3	CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION	41
2.4	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION	42
2.5	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	43
2.5.1	DIVERSOS CRITERIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	44
2.6	VALORES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACION	48
CAPITULO 3 ORGANIZACION		
3.1	CONCEPTO DE ORGANIZACION	51
3.2	LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	51
3.3	DIVERSAS ERAS DE LA ORGANIZACION	52
3.4	LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES	59
3.5	LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	59
3.6	NIVELES ORGANIZACIONALES	62
CAPITULO 4 EMPRESA		
4.1	CONCEPTO DE EMPRESA	66
4.2	CLASIFICACION DE EMPRESA	67
4.3	VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA	72
4.4	FUNCIONES BASICAS DE LA EMPRESA	74

CAPITULO 5 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS		
---	--	--

5.1	CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	84
5.2	ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	85
5.2.1	CONTRIBUCIONES DE OTRAS DISCIPLINAS	90
5.3	REVISION HISTORICA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO	97
5.4	CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS	111
5.5	EL APROVECHAMIENTO E INCREMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS	114

CAPITULO 6 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL		
--------------------------------------	--	--

6.1	CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	116
6.2	TIPOS DE RECLUTAMIENTO	116
6.3	FUENTES DE RECLUTAMIENTO	123
6.4	MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	127
6.5	EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	129

CAPITULO 7 SELECCION DE PERSONAL		
----------------------------------	--	--

7.1	CONCEPTO DE SELECCION	131
7.2	LA SELECCION COMO PROCESO DE COMPARACION	133
7.2.1	LA SELECCION COMO PROCESO DE DECISION	134
7.3	TECNICAS DE SELECCION	136
7.3.1	ENTREVISTA DE SELECCION	140
7.3.2	ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCION	142
7.3.3	DESARROLLO DE LA ENTREVISTA	144
7.3.4	TERMINACION DE LA ENTREVISTA	148
7.4	EVALUCION DEL CANDIDATO	148
7.4.1	TESTS	150
7.4.2	PRUEBAS PSICOMETRICAS	151
7.4.3	PRUEBAS DE PERSONALIDAD	155
7.4.4	TECNICAS PROYECTIVAS	155
7.4.5	INTEGRACION DE BATERIAS PSICOLOGICAS	156
7.5	EL PROCESO DE SELECCION	159
7.5.1	EVALUACION Y CONTROL DE LOS RESULTADOS	160
7.5.2	SELECCION POR GRUPOS DE TRABAJO	162
7.5.3	SELECCION POR COMPETENCIAS	164
7.5.4	CENTROS DE EVALUACION	164

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	167
DESCRIPCION DE RESULTADOS	171
DESCRIPCION DE RESULTADOS DE MAYOR FRECUENCIA	194
CONCLUSIONES	199
ANEXO 1 DIRECTORIO DE EMPRESAS UBICADAS EN LA ZONA INDUSTRIAL VALLEJO FUENTE: DELEGACION POLITICA AZCAPOTAZLCO	202
ANEXO 2 DIRECTORIO DE EMPRESAS UBICADAS EN LA ZONA INDUSTRIAL VALLEJO FUENTE: ASOCIACION INDUSTRIAL VALLEJO	245
ANEXO 3: DIRECTORIO DE EMPRESAS UBICADAS EN LA ZONA INDUSTRIAL VALLEJO FUENTE: SIEM	255
ANEXO 4: FICHA DE IDENTIFICACION	266
ANEXO 5: CUESTIONARIO PARA CAPTAR INFORMACION	268
ANEXO 6: TABLAS Y GRAFICAS DE RESULTADOS	277
ANEXO 7: TABLAS Y GRAFICAS DE RESULTADOS DE MAYOR FRECUENCIA	317
BIBLIOGRAFIA	327

INTRODUCCION

El objetivo de esta tesis es, describir los conocimientos características y funciones del puesto de Reclutamiento y Selección de Personal. Tiene como finalidad que el psicólogo (a) industrial recién egresado (a) en esta licenciatura e interesado (a), en desempeñarse en dicho puesto, pueda consultar información, con base en una realidad laboral actual. La información fue proporcionada por empresas privadas de la zona industrial vallejo que cuentan con el puesto de Reclutamiento y Selección de Personal, dicha información se obtuvo a través de un cuestionario que se pidió contestaran por medio de una entrevista.

Para esta tesis se entenderá por Conocimientos: los elementos teóricos que el titular del puesto necesita para el desempeño del mismo; Características; las aptitudes y capacidades que debe poseer; y funciones las actividades que le corresponde realizar en base al puesto.

La investigación se realizó en las empresas de la zona industrial vallejo, a continuación se mostrará una breve reseña histórica del surgimiento industrial de esta zona.

La industrialización de Azcapotzalco ha sido lenta, pero firme. La cuenca lechera que abarcaba una gran parte de su territorio y que surtía del preciado alimento a toda la ciudad de México; Su ganadería, sus olorosas huertas, que colmaban de frescas frutas los jueves de mercado, a un lado de la parroquia; Todo fue desapareciendo gradualmente para dejar su lugar a las grandes

fabricas y a las modernas construcciones, que ahora son la fisonomía de la bulliciosa Delegación.

En 1929, sobre terrenos que hasta entonces habian sido de plantío y de pastura para el ganado lechero, se creó la Zona Industrial Vallejo, una de las primeras en su tipo que se establecian en el Pais. Cinco millones de metros cuadrados fueron dedicados exclusivamente a la construcción de fábricas, talleres y oficinas bajo las técnicas más avanzadas.

El licenciado Don Emilio Portes Gil, quien entre los aspectos más importantes de su gobierno concedió autonomia a la Universidad Nacional de México, colocó la primera piedra del primer edificio de lo que rápidamente habría de convertirse en rico y próspero emporio industrial.

En 1944 el entonces Presidente de la República, General Manuel Ávila Camacho, expidió el decreto que le dio forma definitiva. Las industrias responsables de una producción calculada en 1974 de 12 millones de pesos anuales, representa el 7% aproximadamente de la producción de todo el país. Fabricaban principales artículos metálicos, alimentos enlatados, conductores de cobre, productos químicos, materiales de construcción, línea blanca, refacciones automotrices, vehículos y motores, y muchas cosas más.

Es una de las zonas industriales más importantes de la capital de la República y su producción es mayor que la de Tlalnepantla y Naucalpan juntas, debido a su importancia industrial (Calderón, 1974).

Es una población que indudablemente aportará datos confiables para el objetivo de esta investigación. Estos se describieron con base a su frecuencia en porcentajes, mismos que se representaron en tablas de resultados y en gráficas; así mismo se eligieron los de mayor frecuencia y se realizó una descripción más amplia. Para finalizar se elaboraron conclusiones, sugerencias y limitaciones, así como también se anoto la bibliografía utilizada para la elaboración de esta investigación.

CAPITULO 1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

1.1 CONCEPTO DE PSICOLOGIA

La psicología se define como el estudio científico del pensamiento y la conducta. Es una ciencia porque los psicólogos utilizan los mismos métodos rigurosos de investigación en otras áreas de la investigación científica. Algunas de sus investigaciones son de naturaleza más biológica (tales como los efectos de lesiones cerebrales en una rata por el consumo de alimentos); otras investigaciones son de naturaleza más social (tales como identificar los factores que llevan a la apatía de los espectadores). Debido a que la psicología cubre un amplio espectro de contenidos, es difícil tener una imagen clara y precisa de lo que hace el psicólogo. Muchas personas piensan que cada psicólogo "es un loquero", "tiene un diván negro", "quiere averiguar cómo es la gente en realidad", y cosas así. De hecho, esas descripciones se refieren habitualmente a la especialidad de psicología clínica: el diagnóstico y tratamiento de enfermedades mentales o conductas anormales. En realidad, los psicólogos forman un conjunto muy diversificado, con muchos intereses especializados. (Muchinsky, 2002)

En Estados Unidos muchos psicólogos están reunidos profesionalmente como miembros de la American Psychological Association (APA), fundada en 1892. En 1998, la APA tenía más de 82,000 miembros, 53% hombres y 47% mujeres. La amplia diversidad de intereses entre los psicólogos se refleja en el hecho de que la APA tiene 50 divisiones que representan subgrupos de intereses

especiales. Matarazzo (1987) señaló que, en realidad, no existen tantas áreas diferentes especializadas de la psicología, sino muchos campos donde se aplican los mismos principios psicológicos básicos.

1. 2 PSICOLOGIA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

Una de las áreas de especialización es la psicología industrial/organizacional (I/O) representada por la División 14 de la APA, la Society for Industrial-Organizational Psychology, o SIOP. En 1998, la SIOP tenía cerca de 3,250 miembros profesionales y 2,000 miembros estudiantes. El porcentaje de mujeres que ingresan en este campo se ha acelerado de manera considerable en los últimos años. Por ejemplo, en 1989, casi la mitad (46%) de los que recibieron el doctorado en psicología I/O fueron mujeres (Howard, 1990). La SIOP es la organización profesional primaria de los psicólogos I/O en Estados Unidos. En otros países, lo que se llama psicología I/O recibe diferentes denominaciones. En el Reino Unido se le llama psicología ocupacional, en muchos países europeos se conoce como psicología laboral y organizativa, y en África del Sur se le conoce como psicología industrial. Aunque la terminología puede variar alrededor del mundo, los miembros de dicha profesión comparten intereses comunes.

Casi 4% de todos los psicólogos pertenecen al área I/O. La representación relativamente pequeña entre la población total de psicólogos, quizá contribuye a que algunas personas no sepan de la existencia de un área I/O. Casi la mitad de todos los

psicólogos trabajan en áreas especializadas de psicología clínica y de asesoría, lo cual contribuye al estereotipo general del psicólogo.

Como área especializada, la psicología I/O tiene una definición más restringida que la psicología como un todo. Hace muchos años, Blum y Naylor (1968) la definieron como "simplemente la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria".

En términos más amplios, el psicólogo I/O se ocupa de la conducta en situaciones laborales. La psicología I/O tiene dos facetas: la científica y la práctica. La psicología I/O es un campo legítimo de investigación científica, comprometido con el conocimiento sobre las personas en el trabajo. Como en cualquier área científica, los psicólogos I/O plantean preguntas para encauzar su investigación, y se utilizan métodos científicos para obtener respuestas. Los psicólogos intentan organizar los resultados de los estudios en patrones significativos que sean útiles para explicar la conducta, y reproducir los resultados para formular generalizaciones sobre la conducta, en este sentido, la psicología I/O es una disciplina académica.

La otra faceta de la psicología I/O, el aspecto profesional, se ocupa de la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral. Los descubrimientos de la investigación de la psicología I/O pueden utilizarse para contratar empleados mejores, reducir el ausentismo, mejorar la

comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros muchos problemas. La mayoría de los psicólogos I/O se sienten emparentados con ambos aspectos, el científico y el práctico. En consecuencia, la educación de un psicólogo I/O se basa en el modelo del científico-profesional, que los entrena tanto en la investigación científica como en aplicaciones prácticas.

La psicología I/O es más que una simple herramienta para que los líderes de los negocios la utilicen para lograr que sus compañías sean más eficientes. Por lo tanto, el psicólogo I/O tiene una existencia dual. Los psicólogos I/O bien preparados comprenden que la aplicación correcta del conocimiento sólo se logra con un conocimiento sólido, y por tanto pueden contribuir a este conocimiento y aplicarlo. La tabla muestra los escenarios principales de trabajo de los psicólogos I/O:

AREA	UNIVERSIDADES	EMPRESAS DE CONSULTORIA	INDUSTRIA	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PORCENTAJE	35%	34%	19%	12%

Fuente: APA, "Perfil de los miembros de la División 14: 1993".

Se dividen en cuatro áreas principales, y sus empleadores primarios son universidades y empresas de consultoría. En estas cuatro áreas los psicólogos I/O no se reparten por igual en su orientación científico-profesional. Las universidades pueden emplear más científicos; las empresas de consultoría emplean más profesionales; los negocios y el gobierno tienen una buena mezcla de ambos.

1.3 CAMPOS DE LA PSICOLOGÍA I/O

Como la psicología en general, la psicología I/O es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades. Las actividades profesionales de los psicólogos I/O pueden agruparse en seis generales.

Selección y colocación. Los psicólogos I/O que trabajan en este campo se ocupan del desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Están dedicados al estudio de puestos de trabajo y a determinar hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos. También se ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.

Capacitación y desarrollo. Este campo se ocupa de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto. Las áreas de capacitación incluyen mejora de habilidades, técnicas (p. Ej. manejo de computadoras), programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.

Los psicólogos I/O que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.

Evaluación del desempeño. Este es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo. Los psicólogos I/O que trabajan

en este campo se ocupan también de determinar la utilidad o el valor del desempeño del puesto para la organización. Pueden dedicarse a la medición del rendimiento de equipos de trabajo, de unidades dentro de la organización o de la organización misma.

Desarrollo de la organización. Es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Las organizaciones crecen y maduran como las personas; por tanto, el campo del desarrollo de la organización se encamina a facilitar el proceso de crecimiento organizacional. Los psicólogos I/O que trabajan en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones.

Calidad de la vida laboral. Los psicólogos I/O que trabajan en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad, mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.

Ergonomía. La ergonomía es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos I/O. Se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas.

Los psicólogos I/O que trabajan en este campo usan conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser

operados eficientemente por los seres humanos.

En suma, la psicología como disciplina se compone de muchas áreas especializadas. Una de ellas es la psicología I/O, que consta de varias subespecialidades. Aunque algunas de estas subespecialidades se sobreponen o traslapan, muchas se diferencian claramente entre sí. Por lo tanto, la psicología I/O no es tampoco una disciplina única, es una mezcla de subespecialidades unidas por su preocupación por las personas en el trabajo.

1.4 HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA I/O

Siempre es difícil escribir la historia de algo; existen perspectivas diferentes con énfasis diversos. También constituye un reto dividir la evolución histórica de una disciplina en unidades de tiempo. En algunos casos, el tiempo mismo es un parte aguas conveniente (décadas o siglos); en otros, los eventos principales sirven como puntos de referencia. En el caso de la psicología I/O, las dos guerras mundiales fueron grandes catalizadores para el cambio en esta disciplina. Este resumen histórico mostrará cómo el campo de la psicología I/O se convirtió en lo que es ahora y cómo determinados individuos y eventos clave contribuyeron a conformarla.

Los primeros años (1900-1916)

En sus inicios, lo que ahora se conoce como psicología I/O ni siquiera tenía un nombre; era la confluencia de dos fuerzas que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de esas fuerzas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas

básicas.

En ese momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma deliberada el estudio de problemas que estuvieran fuera de las fronteras de la investigación pura. Sin embargo, un psicólogo llamado W.L. Bryan publicó un artículo (Bryan y Harter, 1897) sobre cómo los telegrafistas profesionales desarrollaban habilidades para enviar y recibir el código Morse.

Pocos años después, en 1903, el discurso presidencial de Bryan a la American Psychological Association (Bryan, 1904) tocó el tema de que los psicólogos debían estudiar "actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana". Bryan no abogaba por el estudio en sí de problemas existentes en la industria, sino acentuaba el examen de habilidades reales como una base sobre la cual desarrollar la psicología científica. A Bryan no se le considera el padre de la psicología I/O, sino más bien un precursor.

La segunda fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales. Un equipo formado por una pareja, Frank y Lillian Gilbreth, contribuyeron con, información novedosa sobre tiempo y movimiento de la producción industrial. Quizá sean más conocidos por sus investigaciones sobre los elementos del movimiento humano, a los que denominaron "therbligs" (casi como

Gilbreth, escrito al revés). Koppes (1997) informó que Lillian Gilbreth fue una de las psicólogas que hizo contribuciones sustanciales a la primera época de la psicología I/O. Koppes señaló que Gilbreth había pronunciado un discurso histórico en 1908, durante una reunión de ingenieros industriales. Le solicitaron su opinión, ya que era la única mujer participante en la convención.

Según Yost (1943), Lillian Gilbreth "se puso de pie y recalcó que el ser humano era, por supuesto, el elemento más importante de la industria, y que a ella le parecía que ese elemento no había recibido la atención debida. El entrenamiento científico de los ingenieros, dijo ella, solo tocaba la manipulación de objetos inanimados. Llamo la atención sobre el hecho de que la psicología se estaba convirtiendo rápidamente en una ciencia con mucho que ofrecer, y que había sido ignorada por los ingenieros directivos. El alegato de sus observaciones improvisadas era a favor de que la nueva profesión de dirección científica abriera sus ojos ante el sitio que necesariamente tendría que ocupar la psicología en cualquier programa que desarrollaran los ingenieros industriales" (Koppes, 1997).

Así, la confluencia de la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la psicología I/O. Hacia 1910, la "psicología industrial" (el apéndice "organizacional" no fue oficial hasta 1970) se convirtió en un área legítima de especialización de la psicología.

Tres individuos se destacan como los padres fundadores de la psicología I/O. Trabajaron de forma independiente; de hecho sus trabajos apenas se traslapan. Las contribuciones más importantes de estos individuos merecen una breve revisión.

Walter Dill Scott. Fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad.

Durante la Primera Guerra Mundial; Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército. Landy (1997) describió a Scott como un científico-profesional consumado, que era muy respetado en ambas esferas de la actividad profesional.

Scott influyó sustancialmente en el aumento de la conciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.

Frederick W. Taylor. Era ingeniero de profesión. Su preparación formal era limitada, pero logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y autocapacitación en ingeniería. Mientras en una compañía lograba ascender de obrero a supervisor, y finalmente a director de planta, Taylor se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Según el artículo de Van De Water (1997), estos principios eran: 1) la ciencia por encima de la regla del pulgar; 2) Selección científica y capacitación; 3) la cooperación por encima del individualismo, y 4) división equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados. En lo que quizá sea el

mayor ejemplo de sus métodos, Taylor mostró que los obreros que manipulan lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenían descanso en el trabajo. Capacitar a los empleados sobre cuándo trabajar y cuando descansar incrementaba la productividad promedio por trabajador de 12.5 a 47.0 toneladas desplazadas por día (con informes de menos fatiga), lo que daba como resultado un aumento de sus salarios. La compañía también incrementó de manera drástica la eficiencia, y redujo los costos de 9.2 centavos por tonelada a 3.9.

Como consecuencia de este método, a Taylor lo acusaron de explotar inhumanamente a los trabajadores por un salario mayor, debido a lo cual quedarían desempleados muchos obreros, ya que se necesitarían menos. Como en ese momento el paro era enorme, los ataques contra Taylor fueron muy fuertes. Finalmente, sus métodos fueron investigados por la Comisión de Comercio Interestatal (ICC, Interstate Commerce Commission) y la Cámara de Representantes de Estados Unidos (U.S. House of Representatives). Taylor replicó que la eficiencia incrementada llevaba a una prosperidad mayor, no menor, y que los obreros que no eran contratados para un trabajo serían llevados a otro que utilizaría mejor su potencial. Las discusiones nunca se dieron por concluidas: estalló la Primera Guerra Mundial y la polémica se desvaneció.

Hugo Münsterberg. Era un psicólogo-alemán con una formación académica tradicional: El renombrado psicólogo norteamericano William James invitó a Münsterberg a la Universidad de Harvard,

donde aplicó sus métodos experimentales a diversos problemas, incluyendo la percepción y la atención. Era un personaje popular en la educación estadounidense, un orador talentoso y amigo personal del presidente Theodore Roosevelt.

A Münsterberg le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Landy (1992) informó que muchos prominentes psicólogos I/O del siglo xx pueden seguir sus raíces hasta Münsterberg. Su influencia en la historia de este campo está bien demostrada por el grupo de psicólogos I/O que se han guiado por sus enseñanzas. Cuando estalló en Europa la Primera Guerra Mundial, Münsterberg apoyó la causa alemana. Su lealtad le costó el ostracismo, y esa tensión emocional quizá contribuyó a su muerte en 1916. La súbita partida de Münsterberg del campo de la psicología industrial creó un vacío científico, pues dejó tras de sí pocos colegas que continuaran su trabajo. Sólo la entrada de Estados Unidos a la guerra le otorgó a la profesión cierta unidad.

El énfasis primario de los primeros trabajos en la psicología I/O se dirigía a las ventajas económicas que se pueden lograr aplicando las ideas y métodos de la psicología a problemas de los negocios y la industria. Los líderes de los negocios comenzaron a emplear psicólogos, y algunos psicólogos comenzaron a realizar investigaciones aplicadas.

Sin, embargo, la Primera Guerra Mundial dio lugar a un desplazamiento en la dirección de las investigaciones en psicología industrial.

Primera Guerra Mundial (1917-1918)

La primera Guerra Mundial dio un poderoso impulso a la respetabilidad de la psicología. Los psicólogos creyeron que podían prestar valiosos servicios a la nación, y algunos vieron la guerra como un medio para acelerar el progreso de la profesión. Robert Yerkes fue el psicólogo más decisivo para implicar a la psicología en la guerra. Como presidente de la APA, llevó la profesión a cumplir misiones en el esfuerzo bélico.

La APA hizo muchas propuestas, incluyendo métodos para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental, así como métodos de asignación de reclutas a puestos en el ejército.

Comités de psicólogos investigaban las motivaciones del soldado, su moral, los problemas psicológicos causados por incapacidades físicas y la disciplina. Yerkes continuó insistiendo en su concepción de que la psicología podía ser de gran ayuda para la nación en tiempos de guerra.

A su vez, el ejército se mostraba algo escéptico ante las demandas de los psicólogos. Finalmente aprobó un número modesto de propuestas, sólo aquellas que implicaban la evaluación de reclutas. Yerkes y otros psicólogos revisaron una serie de test generales de inteligencia y a la larga desarrollaron uno, que denominaron Army Alpha. Cuando descubrieron que 30% de los reclutas eran analfabetos, desarrollaron el test Army Beta, especial para los que no podían leer el inglés. Mientras tanto,

Walter Scott investigaba la mejor colocación de los soldados en el ejército. Clasificó y ubicó a los alistados, llevó a cabo valoraciones del desempeño de oficiales, y desarrolló y preparó deberes laborales y calificaciones para más de 500 puestos de trabajo.

Los planes para aplicar test a reclutas marchaban lentamente. El ejército construyó sitios especiales para realizar los test en sus campamentos y ordenó que se les aplicaran a todos los oficiales, a los candidatos a oficiales y a los reclutas recién alistados.

Fueron utilizados ambos test de inteligencia, Alfa y Beta, así como algunos test individuales. La orden final, autorizando el programa de realización de test, salió de la oficina del ayudante general en agosto de 1918. Sin embargo, el armisticio se firmó tres meses después y la Primera Guerra Mundial quedó atrás. La realización de los test concluyó en el momento en que había terminado de organizarse y había recibido la autorización.

Como resultado, el programa de test de inteligencia no aportó tanto a la guerra como Yerkes habría deseado. Aunque 1,726.000 individuos fueron sometidos a test, en el programa la utilización real de los resultados fue mínima.

Aunque el impacto de la psicología en el esfuerzo de guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión. Los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad

de una compañía (y, en guerra, a la de una nación). En 1917 también comenzó a publicarse la revista más antigua y representativa en el campo de la psicología I/O, la *Journal of Applied Psychology* (Revista de Psicología Aplicada).

Los últimos años han sido testigos de un interés sin precedentes en la extensión de la aplicación de la psicología a varios campos de la actividad humana... pero quizá el propósito más original de utilizar los métodos y resultados de la investigación psicológica ha sido en la esfera de los negocios.

Este movimiento comenzó con la psicología de la publicidad... por consiguiente, la atención de los psicólogos aplicados giró hacia el problema más integral y fundamental de la selección vocacional: el tema relativo a la confección de un inventario detallado del conjunto de cualidades mentales que posee un individuo, o al descubrimiento de las cualidades esenciales para obtener logros exitosos en una vocación dada, y por lo tanto, a dirigir al individuo hacia el nicho vocacional que puede llenar de forma más ajustada. Cada psicólogo, siendo un "científico puro", también acariciaba la esperanza de que, además de esclarecer los problemas de su ciencia, sus hallazgos puedan también aportar algo a la suma total de felicidad humana; y eso debe atraer a todo ser humano interesado en aumentar la eficiencia y la felicidad humanas por el método más directo de reducir el número de casos en que una estaca cuadrada queda condenada toda una vida a intentar infructuosamente ajustarse con comodidad en un agujero redondo. (Hall Baird y Geissler, 1917). Después de la guerra hubo

un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la psicología I/O.

Periodo entre las dos guerras (1919-1940)

La psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la psicología industrial podía resolver problemas prácticos. Después de la guerra florecieron varias oficinas de investigación psicológica. El Bureau of Salesmanship Research (Despacho de investigación de los Vendedores) fue desarrollado por Walter Bingham en el Carnegie Institute of Technology (Instituto de Tecnología Carnegie). Existían escasos precedentes de este tipo de cooperación entre la universidad y la industria. El despacho pretendía resolver problemas con técnicas de investigación psicológica, problemas que nunca habían sido examinados científicamente.

Veintisiete compañías cooperaron con Bingham, cada una de las cuales contribuía con 500 dólares al año para financiar investigación psicológica aplicada. Uno de los primeros productos del despacho fue el libro *Aids in Selecting Salesmen*. Durante varios años, el despacho se concentró en la selección, clasificación y desarrollo de personal de oficina y ejecutivo, así como de agentes de ventas.

Cuando el Instituto Carnegie dejó de ofrecer el trabajo de graduados en psicología, el despacho fue disuelto.

Otra compañía influyente durante el periodo fue la Psychological

Corporation (Corporación psicológica), fundada por James Cattell en 1921. Cattell la organizó como una corporación de negocios y solicitó que psicólogos adquirieran acciones de la corporación. Su objetivo era impulsar la psicología y promover su utilidad para la industria. La corporación también servía como banco de información. Como protección contra mentirosos y charlatanes, que prevalecían cada vez más, la corporación suministraba a las compañías controles de referencia sobre presuntos psicólogos.

A diferencia de muchas agencias que surgieron en Estados Unidos en aquella época, la corporación ha seguido funcionando. Con el paso del tiempo, ha cambiado su misión original y en la actualidad es uno de los mayores editores de test psicológicos

En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company. Aunque inicialmente parecían tener una importancia científica menor, se convirtieron en clásicos de la psicología industrial. En opinión de muchos autores, los estudios Hawthorne "constituyen el programa de investigaciones más significativo que se ha emprendido para mostrar la enorme complejidad del problema de la producción, relacionado con la eficiencia (Blum y Naylor, 1968).

Los estudios Hawthorne fueron un empeño conjunto entre Western Electric y varios investigadores de la Universidad de Harvard (ninguno de los cuales había sido capacitado como psicólogo industrial). El estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia. Los investigadores instalaron varios juegos de luces en salas de trabajo donde se

producía equipo eléctrico. En algunos casos la luz era intensa; en otros, fue reducida hasta el equivalente a la luz de luna.

Para sorpresa de los investigadores, la productividad parecía no guardar relación con el nivel de iluminación.

La productividad de los obreros aumentaba aunque la iluminación disminuyera, aumentara o se mantuviera constante. Los resultados del estudio fueron tan raros que los investigadores lanzaron hipótesis sobre otros factores responsables de la productividad.

Los resultados del primer estudio dieron lugar a otros cuatro estudios importantes, que se llevaron a cabo durante un periodo de 12 años: 1) sala de pruebas de ensamblaje de transmisiones; 2) programa masivo de entrevistas;

3) sala de observación del banco de alambrado y 4) asesoría de personal. En esencia, los estudios Hawthorne revelaron muchos aspectos de la conducta humana en el puesto de trabajo que no habían sido reconocidos antes. Los investigadores lanzaron la hipótesis de que los resultados de los estudios habían sido causados por el deseo de los empleados de complacerlos. Halagados por el hecho de que distinguidos investigadores de la Universidad de Harvard se tomaban el tiempo para estudiarlos, los obreros se habían extremado para hacer lo que creían los impresionaría: precisamente, ser altamente productivos. Por consiguiente, habían producido a un nivel elevado con salas muy iluminadas o muy oscuras. Los investigadores prendieron que hay factores ajenos a los puramente técnicos (la iluminación, por ejemplo) que influyen sobre la productividad.

Uno de los resultados más importantes de los estudios fue un fenómeno denominado el efecto Hawthorne. El rendimiento de los obreros comenzó a mejorar tras el inicio de la intervención de los investigadores, y siguió mejorando debido a la novedad de la situación, o sea, los empleados respondieron de manera positiva al tratamiento novedoso que recibían de los investigadores. Sin embargo, la novedad comenzó a desaparecer y la productividad regresó a su nivel anterior.

Este fenómeno de cambio de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, con retorno gradual al nivel anterior de conducta según desaparece la novedad, es el efecto Hawthorne.

Según observó Adair (1984), sin embargo, la razón precisa para el cambio de conducta (por ejemplo, lo novedoso de la situación, una atención especial o el prestigio por haber sido seleccionado para un estudio) no siempre queda clara. En ocasiones, el cambio de conducta se debe a un cambio en el ambiente (por ejemplo, la presencia de los investigadores) y no al efecto de alguna variable manipulada experimentalmente (por ejemplo, el nivel de iluminación). La literatura psicológica indica que los efectos Hawthorne pueden durar de unos pocos días a dos años, dependiendo de la situación.

Los estudios Hawthorne revelaron también la existencia de grupos de trabajo informales de empleados y sus controles sobre la producción, así como la importancia de las actitudes de los empleados, el valor de contar con un supervisor comprensivo y favorable, y la necesidad de tratar a los obreros como a

personas, en lugar de como capital humano meramente. Su revelación de la complejidad de la conducta humana abrió nuevos espacios para la psicología industrial, que durante casi 40 años ha estado dominada por el deseo de mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Hoy se considera que los estudios Hawthorne son el mayor episodio singular en la formación de la psicología industrial, aunque varios psicólogos contemporáneos estiman que se basaron en métodos erróneos de investigación (p. Ej. Bramel y Friend, 1981). Esos estudios también mostraron que a menudo los investigadores obtienen resultados totalmente inesperados. Como los investigadores no se ataron a una sola explicación, sus estudios los condujeron a áreas nunca antes estudiadas por la psicología industrial y plantearon preguntas que, de otra manera, nunca se habrían formulado.

La psicología industrial nunca volvió a ser lo mismo.

Esta era de la psicología industrial terminó con la conclusión de los estudios Hawthorne, coincidiendo con el estallido de la Segunda Guerra Mundial. Los psicólogos industriales se enfrentaban ahora a una tarea inmensa: ayudar a movilizar a una nación para una guerra en dos continentes.

Segunda Guerra Mundial (1941-1945)

Cuando Estados Unidos entró en la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales estaban mucho más preparados para el esfuerzo de guerra de lo que habían estado en 1917. Para esta época, los psicólogos habían estudiado los problemas de selección

y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente.

Walter Bingham dirigía el comité asesor de clasificación de personal militar que se había formado como respuesta a las necesidades de clasificación y entrenamiento del ejército. A diferencia de la Primera Guerra Mundial, esta vez el ejército fue el primero en acudir a los psicólogos. Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado.

La prueba desarrollada fue la Army General Classification Test, AGCT (Prueba General de Clasificación del Ejército), un punto de referencia en la historia de las pruebas de grupo. Harrel (1992), al reflejar su propia participación en el desarrollo del AGCT hace 50 años, explicó que 12 millones de soldados fueron clasificados en puestos de trabajo militares sobre la base de las pruebas. El comité también trabajó en otros proyectos, tales como métodos de selección de personas para entrenamiento de oficiales, pruebas sobre habilidad de negociación y pruebas suplementarias de aptitud.

Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional un proyecto emprendido por la U.S. Office of Strategic Services, OSS (Oficina de Servicios Estratégicos de Estados Unidos) (Murray y MacKinnon, 1946). El propósito de este programa de pruebas era evaluar candidatos para

asignarlos a unidades de inteligencia militar. Durante una sesión de tres días de duración de pruebas intensivas y observación, los candidatos convivían en pequeños grupos bajo la observación casi continua del equipo de evaluación. Se emplearon pruebas situacionales especialmente diseñadas, muchas de ellas modeladas según técnicas desarrolladas en los ejércitos de Alemania y el Reino Unido, para evaluar candidatos en formas no tradicionales. Una prueba, por ejemplo, implicaba la construcción de un cubo de metro y medio (5 pies) a partir de un conjunto de palos de madera, estacas y bloques. A una persona le resultaba imposible ensamblar el cubo en el tiempo asignado, por lo que se le daban dos "ayudantes". En realidad se trataba de psicólogos que desempeñaban roles previamente acordados. Un ayudante actuaba con pasividad y aportaba poco; el otro obstruía el trabajo haciendo sugerencias poco prácticas, ridiculizando y criticando al candidato. Por supuesto, ningún candidato podía completar el proyecto con semejante "ayuda".

El propósito real de la prueba no era ver si los candidatos podían construir el cubo, sino evaluar sus reacciones emocionales e interpersonales ante el estrés y la frustración. En general, el programa de evaluación de la OSS fue considerado bastante exitoso.

Otra área de trabajo era la selección y entrenamiento de pilotos para volar aviones de guerra. El comité estaba integrado por psicólogos, personal militar y pilotos civiles. La política del comité era trasladar el escenario experimental tradicional de las

pruebas del laboratorio a la cabina de control.

Se instalaron dispositivos de grabación y pantallas para valorar los problemas y reacciones de los pilotos estudiantes, La investigación produjo dos resultados.

Primero, se seleccionaron y entrenaron como pilotos buenos candidatos (el ámbito tradicional de la psicología de personal). Segundo, se diseñó equipo para que el trabajo del piloto fuera más fácil y seguro (una contribución del nuevo campo de la psicología aplicada a la ingeniería).

Durante la guerra, la psicología industrial se utilizó también en la vida civil. El uso de pruebas de empleo en la industria aumentó considerablemente. Como la nación necesitaba una fuerza de trabajo productiva, se convocó a los psicólogos para que redujeran el ausentismo laboral (Pickard, 1945). La industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre todo en las áreas de selección y capacitación, así como diseño de maquinarias, y los líderes de la industria, se interesaron en especial en la aplicación de la psicología social. Los métodos nuevos para medir la moral y la actitud del soldado también podían utilizarse en la industria. En suma, las técnicas desarrolladas durante la guerra podían aplicarse a la industria y los negocios en tiempo de paz.

La Segunda Guerra Mundial fue un trampolín para refinar las técnicas de la psicología industrial y afilar las habilidades de los psicólogos aplicados.

Cada una de las dos guerras tuvo un gran efecto en la psicología

industrial, pero de una manera algo diferente. La Primera Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La Segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla. La siguiente época en la historia de la psicología I/O fue testigo de la evolución de la disciplina en subespecialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico.

Hacia la especialización (1946-1963)

En esta era la psicología industrial evolucionó a un campo legítimo de investigación científica, después de establecerse como una práctica profesional aceptada. Más colegios y universidades comenzaron a ofrecer cursos de "psicología industrial" y pronto se otorgaron grados científicos en la especialidad (tanto maestría como doctorado). La División de Psicología Industrial de la APA fue creada en 1946. Benjamin (1997) señaló que los primeros psicólogos I/O tenían menos identidad profesional y estaban representados en la familia de los "psicólogos aplicados".

Como con cualquier disciplina en desarrollo, comenzaron a cristalizar subespecialidades interesantes y la psicología industrial se separó. Aparecieron nuevas revistas, junto con nuevas asociaciones profesionales. La psicología aplicada a la ingeniería nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada en parte debido a libros fundamentales, tales como *Applied Experimental Psychology* (Chapanis, Garner y Morgan, 1949) y *Handbook of Human Engineering*

Data (1949). La psicología aplicada a la ingeniería entró en un explosivo periodo de crecimiento de 1950 a 1960.

Esto se debió principalmente a la investigación realizada junto con las industrias de defensa (Grether, 1968). La herencia de la psicología aplicada a la ingeniería era una mezcla de psicología experimental e industrial, como se enuncia en su primera etiqueta: "psicología experimental aplicada". La parte de la psicología industrial especializada en selección, clasificación y capacitación de personal también obtuvo su propia identidad, "psicología de personal". En algún momento de los años cincuenta, el interés en el estudio de la organización creció.

Esta área, que durante mucho tiempo fue tema de los sociólogos, capturó el interés de los psicólogos.

En los años sesenta, la investigación en psicología industrial adquirió un sabor organizativo más marcado. Los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones. Términos tales como cambio organizacional y desarrollo de la organización aparecieron regularmente en la literatura. La psicología industrial abarcó un abanico mayor de temas. Libros clásicos de los años cincuenta, tales como *Personnel and Industrial Psychology*, de Ghiselli y Brown (1955) dejaron el camino en sus títulos (y también en su contenido) a libros con marcado impulso organizacional. Las fronteras académicas tradicionales entre disciplinas comenzaron a difuminarse en este periodo de posguerra. La psicología aplicada a la ingeniería era una fusión de psicología experimental e

industrial; conducta organizacional era una mezcla de psicología industrial, psicología social y sociología. Esta combinación de disciplinas era saludable, pues redujo el empleo de medios estrechos, parroquiales, para enfocar áreas complejas de investigación.

Intervención del gobierno (1964-hoy)

A finales de los cincuenta y principios de los sesenta, la nación estadounidense fue barrida por lo que después se denominó el "movimiento de derechos civiles". Como nación, se tomó más sensible ante la situación deplorable de las minorías a las que sistemáticamente se les había negado igualdad de oportunidades en diferentes ámbitos de la vida, que incluían vivienda, educación y empleo. En 1964, el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley de Derechos Civiles, una legislación de largo alcance, diseñada para reducir la injusta discriminación contra las minorías. Un componente de la ley de Derechos Civiles, el Título VII, trataba el tema de la discriminación en el empleo.

El significado de la ley para los psicólogos I/O se explica como sigue: durante años, los psicólogos I/O disfrutaron de relativa libertad en el empleo de una amplia variedad de procedimientos de evaluación psicológica (esto es, test y entrevistas) para tomar decisiones. El resultado de estas decisiones de empleo fue la representación desproporcionada de las minorías (sobre todo, los negros y las mujeres) en los puestos de trabajo, en particular en posiciones por encima de los puestos inferiores. Como los resultados aparentes de estas decisiones fueron históricamente la

discriminación contra las minorías, el gobierno intervino para vigilar (y, si era necesario, remediar) las prácticas de personal de los empleadores. Hacia 1978, el gobierno había esbozado un conjunto uniforme de líneas directivas obligatorias para los empleadores. Se ordenó legalmente a las compañías demostrar que sus test de empleo no discriminaban de manera uniforme a grupos minoritarios.

Además, las normas gubernamentales nuevas no se limitaban sólo a pruebas de lápiz y papel, o a la función de selección de personal abarcaban todos los procedimientos (entrevistas, pruebas, modelos de solicitud) utilizados para adoptar todo tipo de decisión de personal (selección, colocación, promoción, baja, etcétera).

Ahora, la psicología I/O tenía que servir a dos autoridades definitivas. La primera autoridad es aquella a la que sirven todas las disciplinas: la realización de trabajo de alta calidad, sea mediante la investigación científica o prestando servicios a clientes. La segunda autoridad, era la vigilancia y la evaluación del gobierno. Ahora, los psicólogos I/O tenían que aceptar las consecuencias de responder legalmente de sus actos.

Como profesión, habría que evaluarse así mismo, pero las normas y agencias gubernamentales también juzgarían.

En 1990, el presidente George Bush firmó la ley de Estadounidenses con Minusvalías, y en 1991, una versión actualizada de la Ley de Derechos Civiles.

Ambas leyes fueron diseñadas para remediar desigualdades

ulteriores en el puesto de trabajo.

Se ha analizado mucho el efecto general de la intervención del gobierno norteamericano en la profesión de los psicólogos I/O. Algunas personas creen que ha sido un impulso a la profesión, que compete a ocuparse de temas y desarrollar soluciones que, de otra manera, se habrían dejado a un lado. Otros creen que la profesión ha quedado comprometida por la intrusión de influencias políticas y legales que han servido para desviar actividades hacia áreas que están más allá del dominio tradicional. Algunos de los mayores avances de la psicología I/O han ocurrido en los últimos 15 a 20 años, y se atribuyen esos avances, en parte, al hecho de que los psicólogos I/O son responsables ante fuerzas que están más allá de su propia profesión.

La supervisión legal, impulsó a los psicólogos I/O a ampliar sus horizontes en términos de los problemas de que se ocupan y las soluciones que proponen. En cualquier caso, la realidad de ser un psicólogo I/O en los años noventa implica prestar atención a normas y parámetros legales de los que nunca tuvieron que ocuparse los profesionales que precedieron.

La psicología I/O también hizo un importante aporte a los militares durante esta época de la historia. Campell (1990) describió los esfuerzos de los psicólogos I/O para desarrollar una prueba destinada a la selección y clasificación del personal militar. Este proyecto involucró a muchos psicólogos y se necesitaron casi 10 años para terminarlo. Denominado "Proyecto A", implicaba el desarrollo de la Armed Services Vocational

Aptitude Battery, ASVAB (Batería de Aptitud Vocacional de los Servicios Armados).

Cada año, la ASVAB se administra a 300 000 - 400 000 personas, de las que se seleccionan 120 000 - 140 000 individuos.

Katzell y Austin (1992) citaron una declaración memorable de Morris Viteles, uno de los primeros pioneros de este campo, que resumió con gran sagacidad los dos dominios de la psicología I/O: "Si no es científica, no es una buena práctica, y si no es práctica, no es buena ciencia". De la misma manera, Likewise, Farr y Tesluk (1997) citaron el comentario del primer presidente de la División 14, Bruce Moore, sobre la dualidad de la ciencia y la práctica de la psicología I/O: "El profesional aplicado sufre el riesgo del pensamiento estrecho y miope, pero el científico puro extremo tiene el peligro de aislarse de los hechos". En 1990 fue publicado el Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Manual de Psicología Industrial y Organizacional), el primero de una colección de cuatro volúmenes que documentan algunos de los logros científicos más destacados de dicha profesión.

Hoy, la psicología I/O es multidisciplinaria, tanto por su contenido como por sus métodos de pesquisa. Si se reflexiona, lo mismo ocurrió al comienzo del siglo: una confluencia del interés en investigaciones publicitarias, eficiencia industrial y test mentales. En cierto sentido, la evolución de la psicología I/O es la crónica de intereses crecientes a lo largo de varias dimensiones comunes, que ha sido moldeada por algunos eventos

sismicos. Mientras la psicología I/O entra en lo que algunos denominan la "era global" de la civilización, donde las fronteras nacionales y culturales limitan cada vez menos, la psicología I/O también ha expandido sus dominios de interés e implicación.

La historia de la psicología I/O es rica y variada. Esta disciplina nació en la confluencia de varias fuerzas, se desarrolló y creció durante conflictos globales y se entrelazó en el tejido social, del que forma parte.

La historia es relativamente corta y los miembros no son numerosos, pero los psicólogos I/O han hecho grandes contribuciones al bienestar tanto personal como económico.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

CAPITULO 2 ADMINISTRACION

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Época primitiva

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de casa, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

Periodo agrícola

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Con la aparición del estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del

trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración.

Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El Código de Hamurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

Antigüedad grecolatina

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

Epoca feudal

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del

feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad.

El desarrollo de comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad.

Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

Revolución Industrial

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos por ejemplo, la máquina de vapor, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo

coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, insipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina.

La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interestelar, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

La administración en América Latina

En la época precolombina existieron tres civilizaciones en América: la del altiplano mexicano, la del área maya y la de la región incaica. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia y revistió formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Los incas desarrollaron un sistema de organización bastante complejo, basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas. Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumento de dominio originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente los tributos. Constancias de los avances administrativos en la época prehispánica lo son el Códice Mendocino, la Matricula de Tributos o bien las descripciones de los cronistas como las del padre Fray Bernardino de Sahagún.

En la actualidad, sólo se pueden explicar los restos monumentales de las civilizaciones prehispánicas con base en formas de trabajo colectivo, que fueron posibles gracias a una administración interna de los estados, sumamente avanzada.

Durante la Colonia, se importaron del viejo continente las técnicas de administración colonial; lo mismo sucedió durante el siglo XIX (México Independiente y Porfiriato). A partir del siglo XX y aun en la actualidad, hay dependencia de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos.

2.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Como se señaló anteriormente, la administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración, en una forma simple, como: El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

Comúnmente se dice que: "administración es hacer algo a través de otros". Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma. (Münch, 1994).

Inicialmente se analizarán las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con la definición propia de los autores.

Henry Sisk y Mario Sverdlik (1976). Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert F. Buchele. (1977) El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

Harold Koolntz y Cyril O'Donnell (1970). Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George R. Terry. (1968) Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

José A. Fernández Arena. (1973) Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio

de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Joseph L. Massie. (1973) Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes.

Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

2.2.1 Elementos del concepto

Si se analizan detenidamente las anteriores definiciones, se puede observar que todos los autores concuerdan, de una u otra manera, en que el concepto de administración está integrado por los siguientes elementos:

1. Objetivo. Es decir, que la administración siempre esta enfocada a lograr fines o resultados.
2. Eficacia. Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
3. Eficiencia. Se refiere a "hacer las cosas bien". Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al minimo costo y con la máxima calidad.
4. Grupo social. Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.
5. Coordinación de recursos. Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
6. Productividad. Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la

obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con los anteriores elementos es posible emitir una definición integral de la administración:

Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

2.3 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas.

a) Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

b) Valor instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

c) Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

d) Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsiste de una organización formal.

e) Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede

confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

f) Interdisciplinariedad. La administración es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

g) Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

2.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre.

Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene

múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

2.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Para comprender mejor este concepto, es necesario que se compare el organismo o grupo social, que es donde se manifiesta la administración, con un organismo animal. Si se observa cómo se desarrolla la vida de cualquier ser vivo, se podrán distinguir dos fases o etapas primordiales:

Una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción del organismo. Así, a partir de una célula se diferencian los tejidos y órganos hasta lograr su plenitud funcional. Una segunda etapa de operación, en la que una vez que se ha estructurado completamente el organismo, éste desarrolla plenamente las funciones que le son inherentes.

De manera similar, este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa, cuando se administra cualquier empresa, que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el

periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la dinámica se refiere a como manejar de hecho el organismo social. George Terry (1968) establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración.

Administración

- Mecánica

Planeación: ¿Qué se quiere hacer?

¿Qué se va hacer?

Organización: ¿Cómo se va hacer?

- Dinámica

Dirección: Ver que se haga

Control: ¿Cómo se ha realizado?

2.5.1 Diversos criterios del proceso administrativo.

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, por todos los autores los elementos esenciales sean los mismo.

A continuación se muestran los criterios de algunos tratadistas acerca de las etapas que ellos consideran dentro del proceso administrativo.

AUTOR	AÑO		ETAPAS		
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, Planeación	Organización	Comando, coordinación	Control
William Newman	1955	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R.C.Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R.Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación, coordinación	Control
Dalton Mc.Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, Planeación	Organización, integración	Dirección	Control

Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización, integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización - Staffing	Liderazgo	Control
Burt K. Scanfan	1978	Planeación, toma de decisiones	Organización	Dirección	Control

Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control
-----------------------------------	------	------------	--------------	--------------	---------

Fuente: Fernández Arena (1969).

RESUMEN DE LAS FASES, ETAPAS Y ELEMENTOS, DE ACUERDO CON EL CRITERIO PERSONAL DE LOS AUTORES, MENCIONADOS EN EL CUADRO ANTERIOR.

PROCESO ADMINISTRATIVO

A) FASE MECANICA O ESTRUCTURAL

1. Planeación:

Propósitos
Objetivos
Estrategias
Políticas
Programas
Presupuestos
Procedimientos

2. Organización:

a) División del trabajo:

Jerarquización
Departamentalización
Descripción de funciones

b) Coordinación

B) DINAMICA U OPERATIVA

3. Dirección o Ejecución:

Toma de decisiones

Integración

Motivación

Comunicación

Supervisión

4. Control:

Establecimiento de estándares

Medición

Corrección

Retroalimentación

2.6 VALORES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante el mundo, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. La observancia de estos valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social.

Los valores institucionales de la administración pueden ser:

Sociales

Estos son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través del:

- Mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.

- Evitar la competencia desleal.
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Económicos

Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos:

- Generar riqueza.
- Máxima obtención de utilidades.
- Manejo adecuado de recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión.

Organizacionales

Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido

a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

CAPITULO 3 ORGANIZACIÓN

3.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas (Chester, 1971) cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
3. Desean obtener un objetivo común.

La disposición de contribuir con acción quiere decir, ante todo, disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento, en beneficio de la coordinación. Con el paso del tiempo, esta disposición de participar y contribuir a la organización varía de una persona a otra, y aun en la misma persona. Esto indica que el sistema total de contribuciones es inestable, puesto que el aporte individual cambia enormemente, no sólo en función de las diferencias individuales de los participantes, sino también del sistema de recompensas otorgadas por la organización para aumentar las contribuciones. (Chiavenato, 2000).

3.2 LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Existe una gran variedad de Organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, universidades, hospitales, tránsito; etc.), organizaciones militares, públicas (ministerios), etc., que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de

servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control del tránsito, etc.). De la misma manera, existen organizaciones manufactureras, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc.

Todas ellas influyen en la vida de los individuos, y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, satisface sus necesidades etc. La influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental: la manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de las organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

3.3 DIVERSAS ERAS DE LA ORGANIZACIÓN

En todo momento, las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos. Estos cambios provocan impactos constantes en la sociedad y la vida de las personas, y aceleran las variaciones ambientales.

Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información.

1. Era de la industrialización clásica (1900-1950). Representa un periodo de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial. En este periodo, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la Departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros. La cultura organizacional imperante se orientaba hacia el pasado y propendía a la conservación de las tradiciones y los valores tradicionales.

A las personas se les consideraba recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, de acuerdo con la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la administración de personas se denominaba relaciones industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología; el hombre era considerado un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, aunque lo hacía despacio: los cambios eran relativamente lentos, sin sobresaltos, progresivos, paulatinos, previsibles.

2. Era de la industrialización neoclásica (1950-1990). Comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad. Los cambios se aceleraron, fueron más intensos y se hicieron menos previsibles; las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al

regional y luego al internacional, y se volvieron más frecuentes; se acentuó la competencia entre las empresas; el viejo modelo burocrático funcional, centralizador y piramidal, utilizado en las estructuras organizacionales, se volvió inflexible y lento para estar a tono con los cambios que ocurrían en el ambiente. Las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos de estructura que les permitiera innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones: Así surgió la estructura matricial para intentar arreglar y revivir la vieja y tradicional estructura funcional. Este enfoque añadió a la organización funcional un esquema lateral de Departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento, proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y lograr mayor competitividad. Aunque la organización matricial proporcionó una mejora necesaria en la arquitectura de la organización, no fue suficiente porque no acabó los vicios de la estructura funcional. No obstante, sus ventajas se aprovecharon para fragmentar las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios fáciles de administrar, y más ágiles. La cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones pasadas y empezó a concentrarse en el presente, y el conservadurismo dio paso a la innovación. La vieja concepción de relaciones industriales fue remplazada por la de administración de recursos humanos: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir con fuerza en la vida de las

organizaciones y de sus participantes. Entre tanto, el mundo continuaba cambiando a velocidades mucho mayores.

3. Era de la información (o del conocimiento) (1990-). Época en que vivimos en la actualidad. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Druckers (1993) fue el visionario que anticipó esa vigorosa transformación mundial. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global. La información de un lugar a otro del planeta tarda sólo milésimas de segundos. La tecnología de la información provocó la globalización de la economía: la economía internacional se volvió mundial y global. La competencia entre organizaciones se hizo más intensa y el mercado de capitales sólo necesitó segundos para migrar de un continente a otro en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque fueran transitorias. La estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambio necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en un ambiente turbulento y de cambios frecuentes. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que los órganos que conforman las organizaciones.

Los órganos, sean dependencias o divisiones, no son definitivos, sino transitorios; los cargos y las funciones se definen y redefinen constantemente debido a los cambios del ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan permanentemente a las necesidades y demandas de los clientes, cuyos hábitos ahora

son mudables y exigentes. En las organizaciones más expuestas a los cambios ambientales, la estructura predominante prescindió de los órganos estables y recurrió a equipos interfuncionales de trabajo con actividades provisorias orientadas hacia misiones específicas y objetivos definidos.

La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio ni distancia; se dará un uso diferente al espacio físico; las oficinas unipersonales darán paso a locales colectivos de trabajo, y las funciones de retaguardia serán realizadas por los empleados en sus casas. También existirá la organización virtual conectada electrónicamente, sin papeleo, que funcionará mejor y estará más cerca del cliente. El recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento.

Aunque el dinero continúa siendo importante, lo más importante es el conocimiento, sobre todo cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo comenzó a migrar intensamente del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual fue sustituido por el intelectual, lo cual marcó el camino hacia la era de la postindustrialización fundamentada en el conocimiento y en el sector terciario (de servicios). Las personas, y sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convirtieron en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos dio paso a un nuevo enfoque: la administración de personas, puesto que éstas dejaron de ser simples recursos (humanos) organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personali-

dad, aspiraciones, percepciones, etc.

La cultura organizacional experimentó un fuerte impacto del mundo exterior y empezó a privilegiar el cambio y la innovación orientados hacia el futuro y el destino de la organización. Los cambios rápidos que se producen sin continuidad con el pasado crean un nuevo ambiente de turbulencia e imprevisibilidad.

En consecuencia, la administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia. La nueva concepción, el nuevo espíritu, no se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes serán la riqueza del futuro. El capital intelectual, que reposa en el cerebro de las personas, ocupará el lugar de la moneda financiera en el mañana y será el principal recurso de la organización. No obstante, será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional.

Las tres etapas de la organización en el transcurso del siglo XX.

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	Post. 1990
Estructura organizacional Predominante	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible. Énfasis en los órganos.	Matricial. Hace énfasis en la Departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del status quo. Valora la experiencia.	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, más rapidez en éstos.	Cambiable, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos.
Modo de tratar a las personas	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben ser administrados.	Como seres humanos preactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.
Denominación	Relaciones Industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Administración de Personas.

3.4 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

En nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc.

Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca, constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

3.5 LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

La organización consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan determinado. En esta definición hay tres puntos importantes: propósito u objetivo hacia el cual se proyecta el sistema; el proyecto o disposición de los componentes, y las entradas de información, energía y materiales, destinadas a hacer funcionar la organización.

Toda organización tiene alguna finalidad, alguna noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar; por consiguiente, deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines.

Si no tiene noción de cuál es su misión y hacia dónde se dirige, corre el riesgo de ir a la deriva y serán las condiciones del momento las que determinen qué debe hacer. Estará obligada a aceptar lo que otros decidan y no lo que ella determina.

Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes.

Aunque muchas veces se representan como definidos por la acción, los objetivos también influyen en la actividad organizada, puesto que, al quedar bien establecidos, sirven como elemento vital en la legitimación de la acción. (William J. Gore, 1964).

Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Vistos así, los objetivos empresariales tienen muchas funciones (Etzioni, 1967):

a. Dado que se refieren a una situación futura, señalan la orientación que la empresa debe seguir y establecen directrices para la actividad de los participantes.

b. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.

c. Sirven como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como las que no pertenecen a ella, puedan comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir su eficiencia y rendimiento.

d. Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e incluso de sus miembros.

Existen muchas palabras para expresar el objetivo: meta, fin, propósito, misión, estándar, directriz, blanco, cuotas de resultados.

Estos vocablos significan regularmente un estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para la empresa y, por tanto, procuran dotarla de los medios y recursos necesarios para alcanzarlos a través de estrategias, tácticas u operaciones determinadas.

Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o en los pronunciamientos públicos de los dirigentes para ayudar a entender la conducta y las decisiones que toman los miembros de la empresa.

En general, los objetivos naturales de una empresa son (Kohn, 1977):

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.

2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

3.6 NIVELES ORGANIZACIONALES

No toda la organización se comporta como un sistema abierto que interactúa con el ambiente, sino parte de ella, la estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes, el ambiente genera desafíos externos a la organización, en tanto que la tecnología le impone retos internos. Para enfrentar unos y otros, las empresas se desdoblaron en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño, dichos niveles son, según Chiavenato (1993):

1. Nivel institucional. Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos.

Se denomina nivel estratégico, pues allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para lograrlos. Este nivel es periférico y está orientado hacia el exterior, ya que mantiene la interfaz con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y debe enfrentar la incertidumbre porque no tiene poder o control sobre los eventos

ambientales ni mucho menos capacidad de prever con razonable precisión los eventos ambientales futuros.

2. Nivel intermedio. También llamado nivel táctico, mediador o gerencia. En él se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Situado entre el nivel institucional y el nivel operacional, permite la articulación interna entre estos dos niveles. Se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la cima) sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional (la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está conformado por los mandos medios, es decir, las personas y órganos encargados de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales. Debe enfrentarse con dos componentes muy diferentes: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que encara un ambiente externo cambiante y complejo (nivel institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza, ocupado en la programación y ejecución de tareas bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y vaivenes de la incertidumbre traída del ambiente por el nivel institucional, y los absorbe y digiere para traer al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo establecidos con rigidez, que este último deberá seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

3. Nivel operacional. Denominado nivel o núcleo técnico, se halla localizado en las áreas internas e inferiores de la organización.

Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. En este nivel se hallan las máquinas, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y los puntos de venta, que constituyen la tecnología predominante en la organización. Incluye el trabajo físico relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios de la organización, cuyo funcionamiento debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con regularidad y continuidad, que garanticen la utilización total de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones. Dicho nivel, orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea y la tecnología empleada para ejecutarla, funciona como un sistema cerrado y determinista en el interior de la organización.

Es innegable que el avance económico de cualquier país está íntimamente ligado al de su sector industrial, y que aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (ya sea educativo, deportivo, militar, etc.), su campo de acción más importante es la empresa.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano -como finalidad principal- al permitir en su

seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

CAPITULO 4 EMPRESA

4.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. (Münch, 1994).

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Diccionario de la Real Academia Española, (1959). La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia, (1967). Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena, (1973). Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Con base en el análisis de las anteriores definiciones, es posible definir la empresa como un:

Grupo social en el que, a través de la administración del capital

y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

4.2 CLASIFICACION DE EMPRESA

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

ACTIVIDAD O GIRO Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

INDUSTRIALES

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

A. Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

B Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

a) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

b) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

C. Agropecuarias. Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

COMERCIALES

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

a) Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) Minoristas o detallistas. Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.

c) Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

SERVICIO

Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un

servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- A. Transporte.
- B. Turismo.
- C. Instituciones financieras.
- D. Servicios públicos varios:
 - . Comunicaciones.
 - . Energía.
 - . Agua.
- E. Servicios privados varios:
 - . Asesoría.
 - . Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
 - . Promoción y ventas.
 - . Agencias de publicidad.
- F. Educación.
- G. Salubridad (hospitales).
- H. Fianzas, seguros.

ORIGEN DEL CAPITAL

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; pueden ser subclasificadas en:

Centralizadas. Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la

República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las secretarías de Estado caen dentro de esta clasificación.

Desconcentradas. Son aquéllas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. Ejemplo. Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria.

Descentralizadas. En las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios. Ejemplos: CONASUPO.

Estatales. Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado. Ejemplo: Ferrocarriles Nacionales.

Mixtas o paraestatales. En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

2. Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las

utilidades se reinvierten en los países de origen.

Las empresas que constituyen la iniciativa privada están regidas por una asamblea de accionistas, como máxima autoridad aunque esta es en suma una instancia administrativa que representa y compone el capital.

MAGNITUD DE LA EMPRESA

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizarán los más usuales:

1. Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; en este texto no se mencionan cantidades porque éstas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.

2. Personal ocupado. Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1 000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1 000 empleados.

3. Producción. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una

empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.

Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

4. Ventas. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

5. Criterio de Nacional Financiera. Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Criterio de constitución legal. De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

4.3 VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA

De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamentan su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del

ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, y operar con ética.

Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios: "Proceder bien resulta a la larga buen negocio". Esto es cierto, pues la ética evita múltiples problemas a la empresa.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso. Los valores institucionales de la empresa son según Münch Galindo (1994):

Económicos

Tendientes a lograr beneficios monetarios:

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

Sociales

Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes y servicios de calidad en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.

d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.

e) Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos

Dirigidos a la optimización de la Tecnología:

a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa para contribuir al logro de sus objetivos.

b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

4.4 FUNCIONES BASICAS DE LA EMPRESA

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; Las más usuales, y comunes a toda empresa, son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

Por otra parte es necesario conceptuar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de estas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejército de una

coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

Producción

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones:

Ingeniería del producto:

- Diseño del producto
- Pruebas de ingeniería
- Asistencia a mercadotecnia

Ingeniería de la planta:

- Diseño de instalaciones
- Mantenimiento y control de equipo

Ingeniería industrial:

- Estudio de método
- Medida del trabajo
- Distribución de la planta

Planeación y control de la producción:

- Programación
- Informe de avances de la producción
- Estándares

Abastecimientos:

- Trafico
- Embarque
- Compras locales e internacionales
- Control de inventarios
- Almacén

Fabricación:

- Manufactura
- Servicios
- Control de Calidad
- Normas y especificaciones
- Inspección de Prueba
- Registros de inspecciones
- Métodos de recuperación

Mercadotecnia

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiera, desea y necesita distribuyéndolo en forma tal, que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

Investigación de mercados

Planeación y desarrollo del producto:

Empaque.

Marca.

Precio.

Distribución y logística.

Administración de ventas.

Comunicación:

Promoción de ventas

Publicidad

Relaciones públicas

Estrategias de mercadeo.

Finanzas

De vital importancia esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el suministro de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para que cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

1. Financiamiento:

Planeación financiera.

Relaciones financieras.

Tesorería.

Obtención de recursos.

Inversiones.

2. Contraloría:

Contabilidad general.

Contabilidad de costos.

Presupuestos.

Auditoría interna.

Estadística.

Crédito y cobranzas.

Impuestos.

Administración de recursos humanos

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

1. Contratación y empleo:

Reclutamiento.

Selección.

Contratación.

Introducción o inducción.

Promoción, transferencias y ascensos.

2. Capacitación y desarrollo:

Entrenamiento.

Capacitación.

Desarrollo.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

3. Sueldos y salarios:

Análisis y valuación de puestos.

Calificación de méritos.

Remuneración y vacaciones.

4. Relaciones laborales:

Comunicación.

Contratos colectivos de trabajo.

Disciplina.

Investigación de personal.

Relaciones de trabajo.

5. Servicios y prestaciones:

Actividades recreativas.

Actividades culturales.

Prestaciones.

6. Higiene y seguridad industrial:

Servicio médico.

Campañas de higiene y seguridad.

Ausentismo y accidentes.

7. Planeación de recursos humanos:

Inventario de recursos humanos.

Rotación.

Auditoria de personal.

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

La representación gráfica de áreas de responsabilidad se presenta

a continuación:

DIRECCION

Producción

1. Ingeniería del producto.
2. Ingeniería de la planta.
3. Ingeniería industrial.
4. Plantación y control de la producción.
5. Abastecimientos.
6. Fabricación.
7. Control de calidad.

Mercadotecnia

1. Investigación de mercados.
2. Planeación y desarrollo del producto.
3. Precio.
4. Distribución y logística.
5. Administración de ventas.
6. Comunicación.
7. Estrategia de mercadeo.

Finanzas

1. Financiamiento.
2. Contraloría.

Recursos Humanos

1. Contratación y empleo.
2. Capacitación y desarrollo.
3. Sueldos y salario.
4. Relaciones laborales.

5. Servicios y prestaciones.
6. Higiene y seguridad industrial.
7. Planeación de recursos humanos.

RECURSOS

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla, se clasifican en:

Recursos materiales

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

Recursos técnicos

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- b) Fórmulas, patentes, etc.

Recursos Financieros

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

1. Dinero en efectivo.
2. Aportaciones de los socios (acciones).
3. Utilidades.

Los recursos financieros ajenos están representados por:

1. Préstamos de acreedores y proveedores.
2. Créditos bancarios o privados.
3. Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.).

Recursos humanos

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos.

Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

1. Obreros. Calificados y no calificados.
2. Oficinistas. Calificados y no calificados.
3. Supervisores. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
4. Técnicos. Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
5. Ejecutivos. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
6. Directores. Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

CAPITULO 5 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

5.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Arias, 1990).

Diversas formas de denominar Administración de recursos humanos

Relaciones humanas:

Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes: el invitado a una fiesta de cumpleaños entra en relaciones con otros invitados.

Este término se convierte en sinónimo de lo que Strauss (1967) denomina "cortesía industrial": tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros, felicitados en sus cumpleaños, etc.

Relaciones industriales:

El término queda reducido a la industria y, evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos. Además, entre los proveedores y la fábrica y entre esta y sus clientes, también se establecen relaciones.

Relaciones laborales:

Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero - patronales.

Manejo de personal:

"Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada" (Watkins, Dodd y McNaughton, 1950); asimismo, el término implica una idea de explotación, repulsiva a la persona y, además, esta función no se encuentra exclusivamente en las empresas. La palabra "manejo" da idea de que se está tratando con maniquies y no con hombres. Yoder (1960) dice que estos dos términos se han reservado para las relaciones entre la organización y la persona individual con el cual quedan fuera los aspectos colectivos.

Por todo lo visto anteriormente, administración de recursos humanos parece ser la designación más afortunada.

5.2 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se

vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan.

El contexto en que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquéllas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado.

Los orígenes de la ARH, especialidad surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos

individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, aunque estuvieran estrechamente interrelacionados vivieran en compartimientos rigidamente separados, con fronteras cerradas y trincheras abiertas, requiriendo un interlocutor extraño a ambas partes para poder entenderse o, por lo menos, reducir sus enormes diferencias. Este interlocutor era un órgano denominado Relaciones Industriales, que intentaba conciliar capital y trabajo, ambos interdependientes aunque en conflicto permanente.

Con el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años de 1950, a ser denominado Administración de Personal. Ahora no sólo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo.

Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto volvió a ampliarse.

La legislación laboral permaneció inalterada y se tornó gradualmente obsoleta, puesto que los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

Así, surgió el concepto Administración de Recursos Humanos (ARH), que aún sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización.

Aunque la ARH abarca todos los procesos de gestión de personas que hoy conocemos, parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de ARH.

En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En consecuencia, es mejor hablar de Administración de Personal para resaltar la administración con las personas -como socios- y no sobre las personas, como meros recursos. En este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

a. Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y

diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales. Es decir, las personas como personas, y no como meros recursos de la organización.

b. Las personas no como meros recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.

c. Las personas como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. En calidad de socios de la organización, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc., para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae algún retorno significativo. Si el retorno es bueno y sostenible, se tenderá a aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía de las personas, que dejan de ser pasivas e inactivas. Es decir, las personas como socios de la organización y no sólo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella.

Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes

de conocimientos. A continuación se anotan las más importantes disciplinas que deberá tratar de profundizar quien se dedique a la administración de recursos humanos.

5.2.1 Contribuciones de otras disciplinas

Ingeniería industrial

A principio de siglo apareció en los Estados Unidos un movimiento llamado "administración científica" encabezado por F. Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia. Desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tienen una gran validez y dejaron abierto el camino para lo que es la moderna administración.

Podemos mencionar entre sus aportaciones:

Estudio de tiempos: Se divide la tarea en elementos básicos y se determina el tiempo que se lleva cada una.

Estudio de movimientos: No era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes.

Esta técnica fue desarrollada en forma amplia por Frank y Lillian Gilbreth a través de sus famosos 14 movimientos básicos denominados Therbligs, o sea el apellido Gilbreth escrito al revés.

Sistema de incentivos: Consistía en inducir al trabajador a realizar la tarea o cargo oficial; para ello, multaba a quien solo rendía abajo de la cuota determinada y recompensaba a quien la superaba; aunque el sistema no era original, Taylor lo combinó

con el estudio de tiempos.

Valoración de tareas: Aunque Taylor no dedicó gran atención a la valoración, esta se hizo necesaria para fijar las tarifas básicas.

Oficinas de selección: Constituye el primer intento de lo que ahora es un departamento de personal, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal; por ello centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección. La psicología ha perfeccionado la selección de personal. Cabe a Taylor la creación de ese tipo de oficinas.

Adiestramiento de los trabajadores: Taylor consideraba y demostró con experimentos que era absolutamente necesario el adiestramiento de los trabajadores, para aprovechar los estudios de tiempos y para aumentar la eficiencia. Viendo que muchos problemas de la dirección son de "personal" consideró que estos podrían ser resueltos totalmente con "respuestas absolutas" que daban sus propias técnicas, basándose en lo que denominaba "ley natural de cooperación". Este determinismo científico sostenía que estableciendo perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionando al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más, mediante salarios incentivos, cesarían los problemas entre patrones y trabajadores, pues no habría molestias y nadie se atrevería a ir en contra de los resultados "científicos" .

Desgraciadamente su método, de tipo mecánico, en lugar de ser la

panacea que se creía, creó serios problemas que incluso hicieron intervenir al Senado de los Estados Unidos; no obstante, produjo valiosos frutos que han ido en constante mejora con las aportaciones de la psicología, la pedagogía, etc.

Psicología

El hombre siempre ha aspirado a conocer mejor a sus semejantes en la diversidad de relaciones que tiene con ellos. La aspiración de conocer y predecir la reacción que tendrán las personas ante determinadas situaciones y la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones motivaron la creación de métodos pseudocientíficos que han pretendido dar ese poder a la gente (frenología, fisiognomía, grafología, astrología, etc.).

En cambio, la psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

Uno de los pasos más importantes en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia de Binet.

Al igual que en otras disciplinas, las dos guerras mundiales dieron enorme impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección y entrenamiento de las fuerzas armadas.

Fue Munsterberg (1914) uno de los primeros en aplicar la psicología en el campo de la industria; sus experiencias las hizo aparecer en su obra *Psicología de la actividad industrial*, en 1912.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de

la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- a) Selección de personal.
- b) Entrenamiento y capacitación.
- c) Orientación profesional.
- d) Tests psicológicos.
- e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- f) Reducción de conflictos, etc.

Se ha dicho que la sociedad industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la gente. La psicología trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona. Si el trabajador es considerado como una especie diferente, no sujeto a las mismas esperanzas y temores de quienes dirigen la administración de recursos humanos, ésta irá al fracaso.

Sociología

Se podría definir la sociología como la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos: por sus innumerables puntos de contacto con la psicología, es común que en muchos aspectos se confundan.

Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos del fenómeno social surgen sus ramas particulares; así, cuando se aplican a la organización, aparecen la sociología de la empresa, la sociología industrial, o la sociología de la

administración.

Estudios de Hawthorne

Se ha dicho que la sociología industrial se forjó en los llamados "Estudios de Hawthorne". Estos fueron realizados por Elton Mayo en una de las principales fábricas de la Western Electric Company en Hawthorne, cerca de Chicago.

Se emprendieron estos trabajos con objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores. Para efecto de esto y con objeto de establecer una comparación, se tomaron dos grupos de obreras; unas, trabajando en situaciones normales y otras sujetas a cambios de iluminación, humedad, temperatura, etc. Este último grupo mejoró notablemente, conforme cambiaban las condiciones ya mencionadas; incluso se encontró que al volver las empleadas a su situación inicial la eficiencia se mantenía en los altos niveles logrados en el experimento; ante esto se concluyó que el problema era más complejo de lo que se creía y que el hecho de estudiar solamente los factores físicos no conducía a nada; por tanto, se avocaron a tratar de considerar más factores.

Se encontró que a las obreras les gustaba trabajar con el grupo experimental; en primer lugar, porque se les habían dado a conocer los objetivos del estudio y esto despertó su interés en el trabajo y un espíritu de grupo que antes no tenían. Además, preferían estar en ese sitio porque la supervisión no era de carácter tan estricto como en el taller.

Se concluyó además que los aspectos económicos, como los incentivos, representaban una relativa importancia; por último, años después se llevó a cabo una serie de entrevistas "profundas" con 20,000 trabajadores y se encontró que existía una acumulación extraordinaria de quejas, a pesar del esfuerzo de la empresa por dar mejores condiciones al obrero. Lo anterior sucedía debido a falta de canales que permitieran aflorar los motivos de conflicto. Básicamente fueron dos las fallas de estos trabajos:

a) Ignorar por completo la fuerza del movimiento sindical y de la legislación laboral.

b) Considerar a la empresa aislada como algo ajeno a la realidad histórica y social del medio.

Se les ha criticado también porque no tomaron en cuenta que en términos generales la productividad de la planta estaba incrementándose, sin que mediaran las condiciones del lugar experimental, debido tal vez a los mejores métodos de ingeniería; y porque partieron de la suposición básica de que el solo hecho de poder exponer una queja terminaría con la insatisfacción que producía.

Las aportaciones más importantes de la de recursos humanos han sido:

a) Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.

b) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de compañeros).

c) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

De la antropología

Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales. (FAG).

Del derecho

Básicamente el derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales. A través de sus disposiciones ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas; es de esperarse que su actualización sea constante con objeto de que marche paralelamente al desarrollo de la administración.

De la economía

La economía puede ser definida como la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen y cómo pueden aprovecharse mejor los recursos para producir esos bienes y servicios. Dentro de este marco, trabajo y salarios juegan un importante papel.

La administración de recursos humanos se ha enriquecido con términos tales como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo etcétera. Igualmente los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación; el impacto de la educación en la economía, etc., son contribuciones de tal ciencia a la administración de recursos humanos. Arias Galicia (1990).

De las matemáticas

Los modelos de estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresión a las curvas de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos estadísticos. Otros modelos, por ejemplo, de programación lineal y transportación, han sido aplicados a la administración de recursos humanos sin embargo, todavía existen muchos problemas que podrían ser solucionados con el uso efectivo de herramientas matemáticas. Puede decirse que es este campo en el que se han realizado pocas incursiones. La computación electrónica puede aplicarse con éxito aquí.

5.3 REVISIÓN HISTÓRICA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

Aunque no existía la designación administración de recursos humanos, cuyo término es muy reciente, se pierde en la antigüedad el nacimiento de las organizaciones que, han empleado el esfuerzo humano para lograr sus objetivos.

La historia debe entenderse como una ayuda para explicar el presente y el futuro; así pues, a fin de comprender muchos de los sistemas y doctrinas actuales de la administración de recursos humanos, así como el papel que puede jugar en el presente y el futuro de México, resulta importante hacer referencia al pasado. Por otro lado las relaciones que se presentan entre los miembros de la organización, específicamente las de mando y subordinación, no son ajenas a la situación política, económica, cultural y social, y por tanto histórica, que se da en el exterior de la

organización.

EUROPA

Esclavitud

La esclavitud representa el sistema más simplista de relaciones con los trabajadores. El esclavo forma parte de las propiedades del amo; tiene enormes obligaciones y carece de derechos (matrimonio, patria potestad, otros derechos legales, etc.)

Cuando había abundancia de esclavos se les ocupaba indistintamente para cualquier tipo de trabajo; cuando los esclavos eran escasos, su utilización, sobre todo en labores peligrosas, se cuidaba dado que su reposición resultaba difícil.

Las formas de disciplina en Europa y en Asia eran los castigos corporales, no así en el México Prehispánico cuya esclavitud tenía características muy especiales.

El trabajo se desarrollaba bajo una estricta vigilancia, como medio para lograr el máximo rendimiento. Si la eficiencia fuera el aspecto más importante de la administración de recursos humanos, como algunos piensan, nos dice Knowles (1965) que los problemas de personal se simplificarían al máximo mediante un retorno a la esclavitud, sistema del que anotamos aquí algunas causas:

- a) Las guerras.
- b) La repugnancia al trabajo (actividad que representaba algo indigno para las clases poderosas).
- c) Las deudas.

Desde luego, ese retorno es inadmisibile, desde todos los puntos de vista.

Fin de la esclavitud. Se ha establecido que esta desapareció por ser un sistema ineficaz que coartaba la libertad, no solo corporal sino mental del individuo, cosa que dio como resultado la indiferencia y rechazo del trabajo por parte del esclavo.

Por otra parte, la influencia de ideas (liberalismo) y sucesos (la Revolución francesa) que operaron como determinantes, al implantar su filosofía de igualdad; y libertad natural de todos los hombres, que destruyó el principio fundamental del sistema, que se perpetuó en México hasta el siglo XIX, terminando por decreto de Hidalgo, en octubre de 1810; y en Estados Unidos con la Guerra de Secesión de 1861-1865. Las rebeliones de los esclavos jugaron un papel importante en la terminación de esta etapa histórica.

Servidumbre

Se puede decir que el sistema de servidumbre es una variante de la esclavitud: en lugar del esclavo se encuentra al siervo, que no es propiedad del amo, pero está fuertemente ligado a la tierra: si la tierra cambia de dueño, éste cambia de amo.

La relación de trabajo se basa en la prestación de servicios del siervo a cambio de la protección del señor feudal. Tenia una serie derechos superiores a los del esclavo, podía contraer matrimonio y hasta tener una especie de posesión (propiedad servil); sin embargo, carecia del derecho de libertad e independendencia.

Gremios y Corporaciones

Aparecen en la Edad Media; durante tal etapa la llamada "economía; familiar" se convierte en "economía de la ciudad", debido a la tendencia: de las villas a bastarse a si mismas. Es allí donde aparecen las llamadas: corporaciones, gremios o guildas, que eran agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes, siendo costumbre adoptar a un santo como patrono de la agrupación.

Los gremios proliferaron rápidamente y fue en sus talleres donde se vio por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador.

Características del sistema:

- a) Trabajo personal. A diferencia de la industria actual, el producto llevaba el sello o marca de quien lo realizaba.
- b) Sentido de realización. Casi siempre el trabajador elaboraba el producto en su totalidad (de principio a fin).
- c) Predominio de la "ganancia lícita". Es decir, énfasis de este concepto sobre el de lucro.
- d) Jerarquización clara de puestos. Existía una clara separación y definida jerarquía entre el maestro, el oficial y el aprendiz.
- e) Sistema de ascenso por méritos. Tras un largo periodo de aprendizaje, se imponía la necesidad de presentar exámenes; por ejemplo, el llamado de la "obra maestra" para la obtención del grado de maestro.
- f) Reglamentación de la producción. De hecho actuaba como mono-

polios, pues el consejo de maestros fijaba precios, cantidad a producir, plazas donde vender, compras, etc.

g) Salarios. Estos eran fijados por el consejo de maestros y los había por hora o por jornada de trabajo.

Fin de los gremios. La tendencia a hacer maestros a los más viejos, la lentitud en la rotación y en las promociones, dieron origen al que quizá fue el primer movimiento sindical: las "asociaciones de compañeros" en Francia, Alemania y España. El término de ésta etapa lo marcó, en Francia, la ley de Chapelier en 1791 como consecuencia de la Revolución francesa, que prohíbe expresamente este tipo de asociaciones.

Liberalismo, revolución industrial y la Revolución francesa.

Como consecuencia de las ideas filosóficas del siglo XVIII aparece el liberalismo que representa la exaltación del individuo y la glorificación de la libertad humana, que encuentran su culminación con la Revolución francesa.

Estas ideas trascendieron al campo económico y debido al auge y gran desarrollo de la industria, provocados por los inventos (máquina de vapor, lanzadera, etc.) que dieron origen a la revolución industrial, apareció el liberalismo económico. Este propugnaba una libertad absoluta en las relaciones de trabajo, teniéndole asignado al estado el papel de vigilante o "estado gendarme"; es decir, se dio cabida plena al famoso "dejar hacer, dejar pasar".

En dicha etapa nace la "libre competencia" que lanza a los empresarios a una guerra de astucia y fuerza. El trabajo se

convierte en una mercancía, como cualquier otra, sujeta a las libres leyes de la oferta y la demanda. Las condiciones laborales se establecen al libre arbitrio del patrón y dado que al trabajador lo que le importa es comer, acepta todas las condiciones.

Esta absoluta libertad produjo a su vez un clima de la más absoluta explotación, donde excesos como contratar a niños y mujeres para trabajos definitivamente peligrosos e insalubres, eran hechos de todos los días.

Knowles(1965) señala que "la libertad era mucho más teórica que real y, a menudo sólo representaba la libertad para morir de hambre".

Sindicalismo y reacciones ante el liberalismo.

Bajo el sistema de abuso y explotación al trabajador que era el liberalismo, hubo intentos de la clase trabajadora por mejorar sus condiciones. Sin embargo, siempre se encontró con un clima de rechazo absoluto, como en el caso de las trade unions en Inglaterra, que fueron prohibidas y consideradas como "conspiraciones ilegales" en 1834. Como en el caso anterior, todos los intentos similares fueron acusados de atentar contra las "leyes naturales del mercado", al tratar de sustituir las condiciones "naturales" de competencia y negociación, por medios "artificiales", como la contratación colectiva.

Diferentes pensadores ofrecieron soluciones para el problema social, variando las proposiciones desde un tono utópico hasta el más radical. Esto es lo que se conoce con el nombre de reacciones

socialistas, mismas que se dividen así:

a) Etapa sentimental

Dentro de ella podemos nombrar al conde Enrique de Saint-Simon (1760-1825); Carlos Fourier (1772-1837), y Pedro Proudhon (1809-1865).

b) Etapa utópica

Robert Owen con su obra Nuevo concepto de la sociedad, es uno de los más representativos de este periodo.

c) Etapa "científica"

Definitivamente, el más importante pensador de esta etapa fue Carlos Marx (1818-1883). Su ideología se encuentra desarrollada básicamente en las tres obras siguientes: Manifiesto del partido comunista (1848); Apuntes para la crítica de la Economía política (1859) y El capital (1867). Los partidarios de Marx se reunían en congresos denominados "internacionales".

Por la brevedad de estos apuntes solo nos referimos a las conclusiones del Congreso Marxista en París (1889) o sea la Segunda Internacional, que fue donde se definió un programa del pensamiento socialista. Entre sus conclusiones estaban:

1. Jornada de ocho horas.
2. Prohibición del trabajo nocturno, salvo en aquellas ramas de la industria que por su naturaleza exigían un funcionamiento ininterrumpido.
3. Prohibición del trabajo a menores de 14 años. Entre los 14 y 18 años, jornada de seis horas.
4. Reposo ininterrumpido de 36 horas por lo menos, semanalmente,

para todos los trabajadores.

5. Supervisión del estado, bien organizada, en toda clase de industrias, con un 50% de inspectores-obreros.

6. Proscripción de salarios en especie.

7. Extensión a todos los países de medidas higiénicas en el trabajo.

8. Supresión de las oficinas de colocación.

9. Supresión del regateo.

Reacción católica

El pensamiento católico sobre el problema social trata de incorporar a las relaciones de trabajo el sentido de justicia, igualdad y caridad. Se encuentra contenido básicamente en los documentos papales denominados "Encíclicas" y otros mensajes, siendo los más importantes:

Encíclica Rerum novarum del papa León XIII (1891), encíclica Cuadragésimo anno de de Pío XI (1931); Pío XII en sus alocuciones y radiomensajes, principalmente el de la navidad de 1942; Encíclica Mater et magistra del papa Juan XXIII (1961). (Rios Szalay A., 1990)

MÉXICO

Época prehispánica

A diferencia de lo que sucedía en Europa, en la misma época, en México el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo: era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba.

Tal cosa se desprende de los siguientes consejos que daban los

padres a los hijos:

Es conveniente, es recto/ten cuidado de las cosas de la tierra/has algo, corta la leña, labra la tierra/planta nopales, planta magueyes/. Tendrás que beber, qué comer, qué vestir/con eso estarás de pie (serás verdadero) /con eso andarás / con eso se hablara de ti, se te alabara/ con eso te darás a conocer a tus padres / y parientes. (Citado por León Portilla, 1966).

Existía la esclavitud, pero era mucho más benigna que en Europa y Asia. El dueño del esclavo solamente lo era de parte de su trabajo. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en esclavitud. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a su vez, El esclavo no podía ser vendido sin el consentimiento de su dueño. (Katz, 1966). Un hombre cargado de deudas podía venderse a si mismo y después trabajar para recuperar su libertad. Había artesanos, pero no estaban congregados en gremios". No había monopolio en este sentido. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y las autoridades.

Epoca colonial

Con la Conquista, son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan "encomiendas" en las cuales el encomendero, que deberá velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, prostituye su papel y se convierte en un explotador,

señor de vidas y haciendas. El indigena es considerado un animal: se le marca con hierro candente al igual que al ganado.

El trono español trata de proteger al indio con leyes que fueron letra muerta en la gran mayoría de los casos. Por ejemplo, Felipe I en 1593 dispone que "los salarios han de ser justos y el trabajo voluntario y de protección para el indigena". Además instituye la jornada diaria de ocho horas.

"Después de tres siglos y medio de haber sido dictada (esta ley) los obreros de Chicago luchaban por conquistar lo que ella garantizaba" (De la Cerda Silva, 1961). Hay diversas ordenanzas que prohíben que los indios se dediquen a ciertas actividades (platería) mientras en otra si esta permitido el ingreso (manufactura de sillas).

Los negros y mulatos tuvieron sistemáticamente prohibida su entrada a los gremios de acuerdo a las leyes de la época; la única excepción es el oficio de curtidores de cuero, ya que estos eran escasos (Cruz, 1960).

En 1582 se verificó la primera huelga del continente americano. El cabildo de la ciudad de México resolvió reducir los sueldos de los cantores y músicos de la Catedral por considerarlos muy elevados. Ellos dejaron de asistir, por lo que el Arzobispo se dirigió al cabildo para que reconsiderara su actitud. Los cantores y músicos regresaron después que se convino que sus sueldos siguieran iguales y que se les pagaría el tiempo que dejaron de trabajar (salarios caídos) (Cruz, 1960). Nótese que esta huelga fue una respuesta ante una decisión unilateral que

los afectaba en sus intereses y lograron que fuese revocada: represento un limitación a la decisión y, prácticamente, una participación.

Uno de los mejores virreyes de la Nueva España, el conde de Revillagigedo, dándose cuenta que el monopolio de los gremios sólo contribuye a su atraso, recomienda que los artesanos se capaciten en dibujos acudiendo a la academia de San Carlos.

Tal vez la mejor expresión de la filosofía, sobre las relaciones de mando y subordinación imperantes en el siglo XVIII, sea lo declarado por el Marques de Croix:

"De una vez, para lo venidero, deben saber los súbditos del gran monarca que ocupa el trono de España, que nacieron para callar y obedecer, y no para discurrir ni opinar en los altos asuntos del gobierno".

La guerra de independencia

En la época colonial existían monopolios y estancos; estaba prohibido fabricar ciertos artículos, con la finalidad de proteger al comercio español. Tal situación casi sin variaciones, permanece hasta la declaración de independencia.

Morelos sugiere que el congreso legisle para elevar "el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto". En la constitución de Apatzingán se habla ya de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste sin mas restricciones que las buenas costumbres es decir, se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

La Reforma

Después de la independencia se sigue una serie sucesiva de guerras intestinas, asonadas y motines; en la de 1847 contra Estados Unidos, México pierde la mitad de su territorio; la otra mitad sigue siendo asiento de fuentes primarias de trabajo; es decir, la población se dedica principalmente a la agricultura, la minería y las artesanías. La industria es incipiente. En la época de la reforma había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11 mil obreros; además existían innumerables talleres artesanales (López Cámara, 1967).

Y también fábricas de papel, de jabón, de aceite, de vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

El Porfiriato

El 16 de septiembre de 1869 se inauguró el tramo de ferrocarril entre México y Puebla. Con la introducción paulatina de este medio de transporte se ampliaron los mercados lo cual dio pie para que Porfirio Díaz atrajese el capital extranjero a fin de fundar fábricas. Junto con ese capital vinieron técnicos y obreros, estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos. Aunque la constitución de 1857 en su artículo 5º decía: "Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento", la verdad es que a través de la tienda de raya y de las deudas personales, tanto fábricas como minas y haciendas habían hecho renacer prácticamente la esclavitud.

En la fábrica de río blanco la jornada era de 12 a 14 horas

diarias y en puebla debían de trabajar hasta la media noche dos veces por semana. Las jornadas de trabajo eran por lo general de 10 a 12 horas diarias (Silva Herzog, 1969).

En aquella época campeaba también un furioso liberalismo económico, nacido con la revolución industrial, especialmente en Europa y Estados Unidos. El liberalismo económico proclama que las fuerzas del mercado regularán los salarios y la demanda de mano de obra. "El Código penal del Distrito Federal (en la época porfirista) castigaba con 8 días a tres meses de arresto y multa de 25 a 500 pesos a quienes pretendieran el alza o la baja de los sueldos o impedian el libre ejercicio de la industria o del trabajo por medio de la violencia física o moral" (Silva Herzog, 1969). El Estado solo tiene a su cargo conservar la paz pública. Con la llegada de técnicos extranjeros especialmente norteamericanos, se agudizó el liberalismo.

Es muy probable que la "Ética Protestante" descrita por Max Weber haya tenido cierta influencia en la formación del liberalismo.

La Revolución

Fue en Cananea, en 1906, donde estalló la huelga que hizo tambalear al Porfirismo, a la cual siguió la del Río Blanco. En ese pueblo de Sonora, el salario de los mexicanos era inferior, por el mismo trabajo, al de los norteamericanos. Todos los jefes eran extranjeros (González Ramírez, 1956,).

Epoca Posrevolucionaria

La ideología de los sindicatos osciló entre el socialismo y el marxismo más furibundo. Irónicamente, Carranza reprimió varios movimientos de huelga llegando hasta resucitar una ley de 1862, mediante la que se aplicaba la pena de muerte a quienes trastornasen el orden o sea los huelguistas. Obregón se convirtió en promotor del sindicalismo.

Hubo después algunos altibajos motivados primordialmente por los vaivenes políticos.

Esos mismos tumbos impidieron un proceso acelerado de la industria. México siguió siendo un país agrícola y minero.

En el desarrollo de México, 1938 marca una nueva etapa. Los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos. Las compañías petroleras se niegan a darlos. Interviene la Suprema Corte de Justicia. Después de un estudio exhaustivo de las finanzas de esas empresas decreta que si están en posibilidad de conceder los aumentos solicitados y las condena a hacerlo. Las compañías se niegan a acatar el fallo de la Suprema Corte. Entonces, el Presidente Cárdenas decreta la expropiación. Con este motivo surgen una serie de trastornos. Los capitales norteamericanos, Inglés y Holandés huyen de México y se origina así un cierto receso económico, sin embargo la iniciación de la segunda Guerra Mundial favorece al país, pues las potencias mundiales se dedican a fabricar armamentos y otros países deben encargarse de manufacturar otros artículos. En esta época la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado.

Terminada la conflagración mundial, surge una fuerte demanda de artículos de consumo y bienestar. México, contando con su pago puntual de la deuda petrolera y su lucha al lado de las potencias aliadas, empieza nuevamente a atraer capitales norteamericanos. La creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados; por tanto las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más de elemento humano en ellas. Por otro lado, la creación de carreras universitarias como la de licenciado en administración de empresas y la de licenciado en relaciones industriales han incluido materias tendientes a la administración del factor humano.

Puede decirse que a partir de entonces y hasta la fecha se ha tenido que recurrir a libros escritos en Estados Unidos principalmente y traducidos al español, no siempre en forma afortunada, y se ha tomado lo dicho en ellos como verdad absoluta, sin reparar en el abismo social, económico, cultural, costumbrista, etc., que separa a ambos países. Frecuentemente se han adoptado filosofías, técnicas, modelos y estructuras, sin una reflexión previa sobre su conveniencia o su incongruencia con los patrones culturales.

5.4 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la

persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a, las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2º, 5º Y 4º constitucionales).

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser "provechosa" en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior.

Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que

menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros dos tipos de recurso; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total.

En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

5.5 EL APROVECHAMIENTO E INCREMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El poseedor de un atributo escaso puede obtener mayores ingresos (que se traducirán en mayores niveles de vida) si aprovecha e incrementa ese recurso; además, logrará mayores satisfacciones personales (que pueden traducirse en una mayor salud mental). La organización puede beneficiarse por que va a obtener mejores servicios de sus miembros; a través de los conocimientos que posean estos, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos, etc. El país se beneficia por diversas razones; a) sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica; b) gastarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayores ingresos, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo, c) al ganar más van a pagar mayores impuestos, cosa que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y a servicios de salubridad y asistenciales, d) los mayores conocimientos y experiencias pueden conducir a la creación de tecnología propia que impida la fuga de divisas por

el pago de patentes; e) mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en los mercados internacionales.

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones informándose y haciéndose sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos. Lyman W. Porter, (1975).

CAPITULO 6 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

6.1 CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que esta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización. (Chiavenato, 1994).

6.2 TIPOS DE RECLUTAMIENTO

a) Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal) puede implicar:

- Transferencia de personal;

- Ascensos de personal;
- Transferencias con ascensos de personal;
- Programas de desarrollo de personal;
- Planes de "Profesionalización" (carreras) de personal;

Por lo anterior el reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e información relacionados con los otros subsistemas a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización;
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno;
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato interno;
- d) Análisis y descripción del cargo actual del candidato interno y del cargo que esta considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los otros requisitos que resulten necesarios;
- e) Planes de carreras o planeamientos de los movimientos de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado;
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno (está "apunto de ser ascendido") y de sustitución (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto);

Ventajas del reclutamiento interno

En resumen, el reclutamiento interno es un proceso lo

transformación) de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

Es más económico

Es más rápido

Presenta mayor índice de validez y de seguridad

Es una poderosa fuente de motivación para los empleados

Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal

Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta puede conducir a la situación que se denomina "principio de Peter", las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de políticas y directrices de la organización, ya que estos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y

pierden la creatividad y la actitud de innovación.

b) Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante una organización intenta llenarla con personas extrañas. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.

Ventajas del reclutamiento externo

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Los empleados pueden percibir el monopolio de reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

c) Reclutamiento mixto

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni

sólo reclutamiento externo. Uno siempre debe de complementar al otro, ya que al hacer el reclutamiento interno el individuo transferido a la posición de la vacante debe remplazarse en su posición previa. Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que este se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado, a menos de obtener desafío y oportunidades en otra organización que a este le parezca mejor.

Frente a las ventajas y desventajas del reclutamiento externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno.
- b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo.
- c) Reclutamiento externo y reclutamiento interno, concomitante

Otros tipos de Reclutamiento son:

RECLUTAMIENTO ESTATAL

Se realiza en la capital o principales ciudades de un estado.

Antes de abordar estas plazas debe obtenerse información acerca

de los periódicos de mayor circulación y la estación radiodifusora de mayor audiencia, con el fin de utilizar el medio que más convenga a las necesidades del reclutador y hacer la contratación con la anticipación necesaria para que sean emitidos los anuncios antes de la llegada del reclutador.

Es conveniente mencionar que al hacer este tipo de reclutamiento debe contarse con información acerca de los salarios vigentes en la zona, así como de los centros de estudio, fuentes de trabajo y compañías que hayan hecho ahí reclutamiento anteriormente.

RECLUTAMIENTO MUNICIPAL

En ocasiones, algunas empresas necesitan personal, que por sus características, no se puede conseguir en las zonas urbanas. El psicólogo, entonces se ve en la necesidad de trasladarse a algún municipio o poblado donde se consigan candidatos que llenen los requisitos establecida por la organización. En este caso, el método de trabajo es el siguiente:

Del mismo modo como se procede en el reclutamiento a nivel estatal, se reunirá información relacionada con las escuelas, tecnológicos, televisión, secundarias, normal de maestros, etc. Como puede advertirse, el nivel académico que se estaría contemplando no sería el mismo que se encontraría en zonas urbanas. De otra manera, es probable que en número de candidatos sea reducido y, por tanto, no podría cubrirse con eficacia esta fase del reclutamiento.

RECLUTAMIENTO INTERNACIONAL

Cuando las necesidades de personal en una empresa no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona el país donde está localizada. Por no existir esa actividad tecnológica o mano de obra, es necesario recurrir al país que posea dicha tecnología. En ese momento se recurre al reclutamiento internacional. Esto sucede con poca frecuencia y sólo en las empresas que se dedican a actividades específicas no existentes en la localidad, o realizan labores que requieren autorización de consorcios mundiales debido a la naturaleza de las mismas.

El psicólogo, en los casos del reclutamiento internacional, deberá realizar los contactos con los candidatos que requiere y que cumplan con las condiciones del perfil deseado. Esto puede hacer de modo preliminar, al solicitarles a los candidatos su curriculum vitae, ya que hay que tomar en cuenta el alto costo del transporte en este tipo de reclutamiento. Es importante mencionar que en la mayor parte de los casos se tiene el objetivo de cubrir puestos vacantes a nivel ejecutivo o técnico, altamente especializados, y en muchas ocasiones a nivel dirección.

RECLUTAMIENTO MASIVO

Es una modalidad del reclutamiento que se realiza en instituciones tanto del sector público como del privado, con el fin de captar un gran número de solicitudes, ya que se tienen muchas vacantes por cubrir en poco tiempo. Para recibir a los candidatos, se requiere del personal suficiente para brindar una atención apropiada con tiempos cortos.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EVENTUAL

Cuando, por necesidades específicas, el trabajo que va a realizarse requiere que la organización contrate personal eventual, el reclutador puede recurrir a organizaciones que se especializan en este tipo de servicio.

Estas instituciones se hacen responsables de todos los trabajadores que envían. Cobran incluso por horas y pueden enviar cualquier tipo de personal.

La contratación de personal eventual generalmente se efectúa cuando se presentan problemas de exceso de trabajo, accidentes, incapacidad por maternidad, etc. (Grados, 2001)

6.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado de recursos humanos, que le interesen específicamente para concentrar en ellos sus esfuerzos de reclutamiento. Por ello, las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Como quiera que existan innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con

los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la ARH puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos / candidatas preseleccionados para selección, como la de candidatos / empleados admitidos;
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;
- Reducir los costos operacionales del reclutamiento mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesitan la investigación interna y externa:

Investigación interna

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referente a recursos humanos y que políticas pretende adoptar con respecto a su personal. Por lo general, la investigación interna implica (Dale Yoder, 1968).

- 1.- Predeterminar las directrices (políticas) de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos del empleador en reclutamiento;
- 2.- Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para esa función;
- 3.- Establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo;
- 4.- Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos;

5.- Evaluar el problema de reclutamiento en función de los objetivos y de los resultados alcanzados;

Fuentes Internas

Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que juegan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

- Sindicatos: Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado.
- Archivo o Cartera de Personal: Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión.

Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante, y el psicólogo deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten.

- Familiares y recomendados: Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante.
- Promoción o Transferencia Interna de Personal: Esto sucede cuando el psicólogo estudia la plantilla, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para

ser promovido. (Grados,2001)

Investigación externa

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo para facilitar su análisis.

El mercado de recursos humanos debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

Fuentes externas:

Son aquéllas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- Profesionales y educativas: Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, etc. Todas ellas cuentan con guías de carreras profesionales que en ellas se imparten, así como su ubicación.

En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.

Existen también, dentro de algunas instituciones educativas, proyectos de vinculación profesional y ferias de reclutamiento.

- Asociaciones Profesionales: Cuando se requiere personal con

experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros. Algunos ejemplos son: Asociación Nacional de Ingenieros Quimicos, Asociación Mexicana de Relaciones Industriales (AMERI), etc.

- Bolsas de Trabajo: Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador.

- Agencias de Colocación: Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa, por ejemplo MAN POWER, TOP PERSONAL, SHORE Y ASOCIADOS, etc.

- Out - Sourcing: Se trata de empresas que facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir.

- La puerta de la calle: Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea. Grados, (2001).

6.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a

estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, a distintos estratos sociales y educativos. Los principales medios son:

- Medios impresos: La prensa es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

- Radio y televisión: El alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia. Por ejemplo se puede emplear la radio cuando se quiera que el reclutamiento sea en provincia, mediante el uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información.

- Grupos de Intercambio: Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. De igual manera, se boletinan candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones cuando no se tiene algún puesto que ofrecer de acuerdo con sus características.

- Internet: El Trabajo Internacional en Redes de Cómputo (Internet, del inglés Internacional Networks) es una nueva manera de comunicarse, de transmitir información de cualquier tipo a través de un teléfono ayudado por un módem y computadora personal. Las organizaciones pueden dar a conocer sus vacantes a

usuarios en México y en otros países.

6.5 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento implica un procedimiento que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la necesidad de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable de la dependencia emisora deba llenar en el documento.

En la solicitud de empleado, cuando la recibe la dependencia de reclutamiento, verifica en los archivos si esta disponible algún candidato adecuado, sino, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan

mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

En consecuencia, el reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

CAPITULO 7 SELECCIÓN DE PERSONAL

7.1 CONCEPTO DE SELECCIÓN.

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. (Chiavenato, 1994).

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) adecuación del hombre al cargo, y
- b) eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para, aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.), las cuales llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección. De modo general, puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico respecto de esas dos variables.

La selección se configura, básicamente, como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá -los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante- y, de otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo. (Chiavenato 1994).

7.2 LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE COMPARACIÓN

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean x la primera variable y y la segunda. Cuando x es mayor que y , el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo; cuando x y y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; y cuando x es menor que y , el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo. Lógicamente, esa comparación no se concentra en torno de un punto de las dos variables, sino que admite una franja de aceptación, es decir, alguna flexibilidad más o menos cercana al punto ideal.

En general, esta comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformadas en una ficha fisiográfica, a partir de la cual el encargado de realizar la selección puede estructurar las técnicas y el contenido del proceso selectivo.

La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la empresa que cuenta con psicólogos, en especial para la realización de esa tarea, con el propósito de que el proceso

de selección esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

En lo fundamental, la comparación corresponde de manera amplia al esquema de inspección de control de calidad utilizada en la recepción de productos, materiales o materias primas en algunas industrias. El patrón de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y medidas exigidas al proveedor. Si los productos o las materias primas corresponden al patrón o se acercan a él, dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptarán y se enviarán al organismo solicitante; si las medidas y las especificaciones estuvieran lejos del nivel de tolerancia exigido, los productos y las materias primas se rechazarán y, en consecuencia, se devolverán al proveedor. Esa comparación es función de una dependencia de staff especializada en controlar la calidad.

7.2.1 La selección como proceso de decisión

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requeriente los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo

solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento (Carelli, 1972):

a) **Modelo de colocación:** cuando se contempla el aspecto rechazado. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

b) **Modelo de selección:** cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija, pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, por que hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.

Este modelo se sustenta en la hipótesis de que las necesidades que deben ser satisfechas pertenecen a la empresa.

En otros términos, se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas; en consecuencia, el proceso sólo se detendrá cuando se haya logrado tal objetivo.

No obstante, si se basara en la presuposición de que necesidades básicas que deben ser atendidas son las de los individuos en las organizaciones o en la sociedad como un todo, se comprueba que el modelo de selección no garantiza la total utilización de los recursos humanos que la sociedad puede ofrecer.

c) **Modelo de clasificación:** es el enfoque más amplio y situacional; en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero uno sólo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

El modelo de clasificación parte del concepto de candidato multifacético, es decir, la empresa no considera que el aspirante posea sólo características específicas para un cargo, sino que puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.

7.3 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado; el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que se mencionan a continuación.

Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

Recolección de información acerca del cargo

1. **Análisis del cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo. En consecuencia, el proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.

2. **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos** (Flanagan, 1954): consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos. Naturalmente, presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato debe considerar como comportamiento deseable o no deseable.

3. **Análisis de la solicitud de empleado:** consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer. Cuando la

empresa no tiene un sistema de análisis de cargo, la solicitud de empleado deberá poseer campos adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.

4. **Análisis del cargo en el mercado:** consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

5. **Hipótesis de trabajo:** en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

A partir de esta información, respecto del cargo por proveer, el organismo de selección está en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.

Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación.

Se presentan las técnicas de selección en cinco grupos bien definidos:

1. Entrevistas de selección:

dirigidas

no dirigidas

2. Pruebas de conocimientos o capacidades:

- Generales:

de cultura general

de idiomas

3. Pruebas psicométricas.

- De aptitudes:

generales

específicas

4. Pruebas de personalidad:

- Proyectivas:

del árbol

Rorschach

TAT

Szondi

- Inventarios:

de motivación

de frustración

de interés

5. Técnicas de simulación:

Psicodrama

Dramatización o role - playing

Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

7.3.1 Entrevista de Selección.

Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es, en lo fundamental, un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos (Gustad, 1959):

1. La **fuentes**: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
2. El **transmisor**: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de "codificar" la información para transmitirla.

3. El **canal**: en la entrevista hay al menos dos "canales": las palabras (lo más importante) y los gestos.

4. El **instrumento para descifrar**: los "receptores" de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar ("descifrar") los "mensajes" de manera diferente; esto también ocurre con diversas personas, puesto que cada una interpreta lo que escucha, de acuerdo con sus propias experiencias.

5. El **destino**: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Muchos estudios han señalado que dos o más entrevistadores por lo general no concuerdan en la evaluación de un candidato (Hollingsworth, 1973).

Sin embargo, el hecho de que existan desacuerdos entre los entrevistadores no es una buena razón para desechar la entrevista como técnica básica de selección. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista, son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

La entrevista se utiliza, en casi todo el mundo en la selección de personal; según los cálculos (Bellows, 1954), se realizan casi 150 millones de entrevistas al año para la selección de personal.

A pesar de este uso tan difundido, su utilidad en la selección de personal ha sido bastante criticada (Wagner, 1949). En muchas ocasiones se ha comprobado que la capacitación del entrevistador y la apropiada planificación de la entrevista contribuyen a mejorar el grado de confianza y la validez de ella (McNurry, 1955).

Mediante el entrenamiento continuo de los entrevistadores, la ordenación adecuada del proceso de entrevista o de la entrevista patrón, es posible obtener el perfeccionamiento en la precisión de la evaluación.

La entrevista patrón o dirigida es la que se planea para superar las limitaciones y los defectos propios de los procedimientos más comunes de entrevista.

7.3.2 Etapas de la entrevista de selección

La entrevista puede perfeccionarse si se tienen en cuenta algunos principios. La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma:

1. preparación de la entrevista;
2. ambiente;
3. desarrollo de la entrevista;
4. terminación de la entrevista;
5. evaluación del candidato

1. Preparación. Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- a) los objetivos específicos de la entrevista;
- b) el método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y
- c) la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe poseer el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la educación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

2. Ambiente. Establecer el ambiente no es propiamente un paso aislado en el proceso de entrevistar, no obstante, tiene un realce especial. El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- a) físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin;
- b) psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Aun antes de iniciar la conversación, la entrevista puede experimentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son aspectos que deben evitarse. Así mismo, al candidato puede causarle una impresión desagradable saber que su solicitud de empleo no fue leída con detenimiento.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre

los cuales se destacan:

- a) La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos.
- b) En ella sólo debe estar el entrevistado y el entrevistador
- c) Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. En la sala de espera deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma.
- d) Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación. Lo que se desea y lo que pueda obtenerse de una entrevista son materia que debe decidirse antes de su iniciación.
- e) El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista. Una lectura rápida del análisis del cargo, de las cartas de referencias o de la solicitud de empleo del candidato será de gran utilidad en el transcurso de la entrevista.

7.3.3 Desarrollo de la entrevista.

Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistador y candidato desean, una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente. Además, así como el

entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación (check list), y por lo general utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo y en el que están anotados los items por verificar, y tiene, además, espacios para las observaciones que deban registrarse. Este proceso es sencillo, fácil y rápido, porque exige hacer anotaciones mínimas, lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia o derrotero de la entrevista. A medida que lee la solicitud de empleo, hace preguntas al candidato y hace anotaciones en el formulario. La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas - respuestas - preguntas, es decir, cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista, El entrevistador sigue la línea de menor resistencia o la extensión de temas, no preocupándose por la secuencia, sino por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir.

La entrevista dirigida es criticada por algunos que afirman que restringe y limita bastante el margen de actuación del entrevistador, en tanto que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja, ya que el entrevistador puede olvidar u omitir muchos aspectos que si estuviesen en una lista de verificación, no quedarían a un lado. Como el entrevistador tiene que preocuparse por no omitir nada,

parte de su atención debe dirigirla a este aspecto y, por tanto, la evaluación del candidato se hace menos eficiente.

En la entrevista libre esto sucede por que a medida que el entrevistador envia estímulos (preguntas), el sujeto produce respuestas que a su vez darán lugar a nuevas preguntas y así sucesivamente, en un proceso de retroalimentación de temas.

En una entrevista inicialmente se buscaba establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudió, las asignaturas que prefiere, los cargos que ejerció, la manera como enfrentó los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculó de las empresas donde trabajó, etc.

El transcurso de la vida de una persona debe conformar una unidad ininterrumpida. Por tanto, no debe darse oportunidad al candidato para que periodos oscuros de su vida pasen inadvertidos.

Así mismo, una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente. Las posibilidades de progreso y de ascensos existentes también deben tenerse en cuenta, aunque no es recomendable dar al aspirante una idea equivocada. Todo candidato es susceptible de considerar sugerencias o comentarios como promesas reales, o como un contrato psicológico.

En la entrevista propiamente dicha, podemos distinguir dos aspectos bastante significativos:

Contenido de la entrevista (aspecto material). Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo: formación escolar, experiencia profesional, compromisos, situación familiar, condición socioeconómica, etc.

DIEZ "PREGUNTAS" BASICAS EN LA ENTREVISTA (Grados, 2001).

- Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.
- Experiencia laboral; cuáles fueron sus empleos anteriores y qué resultados obtuvo (¿ascendió?, ¿cuándo salió?, ¿cuánto ganaba cuando entró?, ¿cuánto ganaba cuando salió?).
- Motivo de salida de cada trabajo.
- Habilidades o conocimientos generales que posee.
- Puesto deseado.
- Sueldo deseado.
- Datos familiares, el nombre de su papá y mamá, con quien vive, etc.
- Pasatiempos.
- Referencias personales.
- Metas (aquí no se especifica más, para que la persona misma se explye según sus propias limitaciones).

Comportamiento del candidato (aspecto formal). Es la manera como reacciona en una situación; para el caso, la entrevista es una muestra del comportamiento del candidato: modo de pensar, de actuar, grado de agresividad, ambiciones y motivaciones, etc. El entrevistador debe abordar los dos aspectos - material formal- que están estrechamente relacionados.

El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.

Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantengan un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada. Las condiciones indispensables en un entrevistador son: tener inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuesto a la autocrítica.

7.3.4 Terminación de la entrevista.

Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada. La urbanidad exige ciertas especificaciones, por ejemplo, que la entrevista sea abierta y se desarrolle libremente, sin timidez ni obstáculos. Para su terminación existe una necesidad semejante.

1. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
2. El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

7.4 EVALUACIÓN DEL CANDIDATO.

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato.

Si utilizo una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta en la entrevista ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor no pueden establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un arte.

De modo general, la entrevista es un instrumento de comparación muy utilizado en el proceso de selección.

El entrevistado necesita trabajar dentro de cierta precisión (presentación de datos coherentes) y de cierta validez (medición exacta de lo que se pretende verificar, lo mismo que cualquier instrumento para medir y comparar. Lógicamente, su margen de error es mucho mayor, dada su condición humana.

El entrevistador es el fiel de la balanza que compara las características ofrecidas por el candidato con los requisitos exigidos por el cargo Bingham (1949), está en contra de excluir la entrevista como técnica de selección, ya que los entrevistadores profesionales tienen los medios para obtener la información que desean. Puesto que la entrevista es una parte casi obligatoria en el proceso de selección, debe de buscarse la manera de hacerla un instrumento efectivo para la selección de personal principalmente cuando se adoptan como medio para que los diversos jefes y supervisores de línea decidan acerca de los candidatos. En este caso, es necesario capacitar a los jefes y supervisores de línea en técnicas de entrevista, para reducir la multiplicidad de enfoques y criterios personales y eliminar, si es posible, las distorsiones de orden personal.

Bass (1950), sugiere poner en práctica la entrevista en grupo junto con las otras técnicas de selección para facilitar la observación de algunos factores, como iniciativa, agresividad, equilibrio, adaptabilidad a situaciones nuevas, tacto, capacidad para relacionarse con personas y otras cualidades similares. En la entrevista en grupo el candidato es investigado por un grupo de entrevistadores capaz de obtener información variada en el curso de una sola entrevista.

7.4.1 Tests

En 1890 Cattell en Estados Unidos aplicó una serie de exámenes psicológicos a fin de analizar las diferencias individuales entre estudiantes en el ámbito universitario. En 1905 Binet, en Francia, discurrió enfrentar a los niños con diversos problemas uniformes para una misma edad, y agregar dificultades a dichos problemas conforme se avanza en edad, dando lugar al nacimiento de los tests mentales. Publicó un artículo al respecto, junto con Simon. Desde entonces, se han utilizado múltiples ambientes para tratar de encontrar la similitud entre el ser humano y su trabajo, así como para realizar diagnósticos del estado de salud mental, de problemas de aprendizaje, etcétera.

En México, la aplicación de tests se inició pocos años después que en Europa y Estados Unidos. Diversas personas se dedicaron a aplicar varios tipos de pruebas. El 1° de Febrero de 1923 se fundó el Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, El cual inició la adaptación a México del Test de Binet, revisión de la Universidad de Stanford. A los dos años se habían

logrado cerca de 1800 tests individuales. Se aplicaba a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía, de tránsito y otras dependencias, así como en la Normal Superior y otras escuelas. A partir de entonces, cada vez se fue generalizando más el empleo de Tests.

En últimas fechas inclusive, se han conjuntado los Tests y el cómputo electrónico, dando lugar a sistemas que aplican, evalúan e interpretan estas herramientas de los psicólogos.

Empero, muchos de estos sistemas sólo han tomado los antiguos instrumentos y los han colocado en la computadora.

Así, lo que parecería una solución novedosa (si se atiende a la mercadotecnia respectiva), no necesariamente resulta tal: algunos de los Tests computarizados provienen de la 1ª. Guerra Mundial.

7.4.2 Pruebas Psicométricas

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación del "cuánto", es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato.

El término prueba se define como cualquier medida de desempeño, o lápiz papel, utilizada como base en la decisión de emplear a un

aspirante. Las pruebas pueden proyectarse para medir la legibilidad de admisión, transferencia, ascenso, capacitación o retención, y pueden incluir medidas de inteligencia general, aprendizaje, aptitud mecánica, administrativa, etc., destreza y coordinación, intereses ocupaciones o actitudes.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que puedan ser físicas, intelectuales y de personalidad y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomando como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona par desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata y puede definirse mediante las características siguientes:

Aptitud:

1. predisposición natural para determinado trabajo o tarea;
2. existen sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje;
3. se evalúa por medio de comparaciones;
4. permite pronosticar el futuro del candidato en la profesión;
5. con el ejercicio o entrenamiento, se transforma en capacidad;
6. predisposición general o específica a perfeccionarse mediante el trabajo;
7. posibilita la orientación hacia determinado cargo en el futuro;
8. es el estado latente y potencial del comportamiento.

La aptitud ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

La capacidad se adquiere y puede definirse a través de las características siguientes:

Capacidad:

1. habilidad para realizar determinado trabajo o tarea;
2. surge del entrenamiento o del aprendizaje;
3. se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo;
4. se refiere a la habilidad real del individuo;
5. es el resultado de ejercitar la aptitud;
6. es el grado de perfección adquirido en el trabajo;
7. posibilita su acoplamiento en el cargo;
8. es el estado real de comportamiento.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

Thurstone desarrolló en Estados Unidos la teoría multifactorial, partiendo de la teoría factorial. Según esa teoría, la estructura mental la conforma una cantidad relativamente pequeña de grandes factores, más o menos independientes entre sí cada uno de los cuales es responsable de una aptitud. Thurstone definió siete

factores y organizó una serie de pruebas para medirlos, que denominó pruebas de habilidades primarias.

Los siete factores son:

1. **Factor V o comprensión verbal.** Es el principal factor encontrado en pruebas que incluyen lectura, analogías verbales, frases en desorden, vocabulario, etc.: también se llama de aptitud verbal y encierra relaciones y raciocinios verbales.
2. **Factor W o fluidez verbal (word fluency).** Se encuentra en pruebas de anagramas, rimas, pruebas en que se escriben palabras que comienzan por la misma letra, etc. Es la fluidez verbal o ampliación de vocabulario.
3. **Factor N o numérico.** Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos.
4. **Factor S o relaciones especiales (space relations).** Es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos y tres dimensiones.
5. **Factor M o memoria asociativa.** Se identifica principalmente mediante pruebas de memoria mecánica y apareamiento; incluye memorización.
6. **Factor P o rapidez perceptual.** Es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o reconocer con rapidez similitudes y diferencias; también se denomina aptitud administrativa, atención concentrada o percepción de detalles.
7. **Factor R o raciocinio.** En principio, Thurstone postuló la existencia de dos raciocinios - inductivo y deductivo -, pero al no encontrar evidencia empírica de la diferenciación entre ambos,

propuso un factor único de raciocinio.

Además de estos siete factores específicos de raciocinio, Thurstone establecía un factor general, el factor G o inteligencia.

Para cada factor existe una o más pruebas psicométricas específicas.

7.4.3 Pruebas de personalidad

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

7.4.4 Técnicas Projectivas

Si bien estas técnicas pueden ser de mucha valía en el campo del diagnóstico de la patología, psicológica su empleo en las empresas y organizaciones resulta, muy discutible pues fueron creadas para propósitos ajenos al de interés en el campo de la Psicología del trabajo.

Aquí pueden mencionarse algunas tales como el Rorschach (Con base en manchas de tinta), el TAT (Thematic Apperception Test, con base en escenas sobre las cuales el aspirante debe escribir una historia), el Bender (El aspirante debe dibujar unas figuras específicas a fin de detectarle posibles patologías

neurológicas), etcétera. Otra gran gama de estas técnicas está constituida por las frases incompletas en las cuales se inicia una oración y el aspirante debe terminarla.

En todo caso, el empleo de estas técnicas requiere de un entrenamiento profesional extenso en el campo de la psicología.

No obstante, en una investigación (Arias Galicia, 1989) se encontró que 50% de las empresas químico - farmacéuticas que empleaban estas técnicas en la ciudad de México, las daban a interpretar a oficinistas, secretarias, médicos, sociólogos, pedagogos, administradores o auxiliares de oficina. Desde luego, no se habían efectuado los análisis respecto a la validez y la confiabilidad. Dadas estas circunstancias resulta muy dudosa la valía de tales técnicas en el proceso de selección.

7.4.5 Integración de baterías psicológicas

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las que se intenta obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades.

Una prueba psicológica constituye una medida "objetiva" y tipificada de una muestra de conducta.

No se debe pensar que una sola prueba puede arrojar todos los datos necesarios; también debe tomarse en cuenta que la batería por si sola va a ofrecer toda la información requerida; es básico conocer y recurrir a todo el proceso de selección.

Par diseñar una batería se debe considerar los siguientes factores:

- a) Según el puesto: Con base en el análisis de puestos se establece qué funciones psicológicas son deseables que mida un aspirante a determinado puesto.
- b) Según el tiempo: Las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo, tanto par su administración como para la calificación e interpretación de los datos.
- c) Según el costo: Seleccionar pruebas económicas que además se ajusten a lo requerido.

En general, el diseño de baterías Psicológicas comprende los siguientes tipos de pruebas:

- Pruebas de inteligencia (de ejecución verbal o ambas)
- Pruebas de personalidad
- Pruebas de intereses o preferencias y valores
- Prueba de aptitud o habilidades

El numero de exámenes que contiene cada batería esta determinado por el grado de importancia de cada función psicológica, en relación con le puesto.

En algunas actividades existirán dificultades para elegir las pruebas que se necesitan; se recomienda concretarse a las pruebas ocupacionales adecuadas.

Una técnica para la construcción de baterías psicológicas:

- a. Se definen los objetivos tomando en cuenta a las personas a quienes esta dirigida la batería y a que nivel corresponde (alto, medio o bajo).

- b. Se definen los factores psicológicos que se desean explorar. Se debe saber cuales son medibles y detectables y cuales no lo son.
- c. Se ensayan las pruebas que suponemos miden con eficacia las áreas establecidas.
- d. Se reúnen los datos para realizar el estudio cuantitativo.
- e. Se determinan cuales son las puntuaciones idóneas par el puesto y para la empresa.

Al hablar de niveles, se hace referencia al lugar jerárquico que ocupa el puesto dentro de la estructura orgánica de la empresa.

Corresponde al nivel gerencial mayor grado de responsabilidad, planeación, organización, dirección y control; el nivel medio o intermedio, corresponde a secretarias y jefes de departamento entre otros; por último, el nivel bajo u operativo que más bien implica tareas o actividades manuales y rutinarias, corresponde a mensajeros y encargados de limpieza entre otros.

La clasificación anterior depende de las características de cada empresa, por lo que es recomendable que se tenga bien clara su estructura orgánica. (Grados, 2001)

7.5 EL PROCESO DE SELECCIÓN

Las alternativas disponibles son bastante variadas. Entre las principales se encuentran según Glesser, 1965:

a) **Selección en una sola etapa.** Este enfoque hace que las decisiones se basen en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta, que abarque las pruebas aplicadas.

b) **Selección secuencial en dos etapas.** Puede tomarse la decisión de postergar la selección cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección, mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión seguir probando siempre que tenga duda acerca de aceptar o rechazar al candidato. En la selección secuencial en dos etapas se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.

c) **Selección secuencial en tres etapas.** Es un proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial, en cualquiera de los pasos anteriores, siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución en el costo de la obtención de la información que se efectúa aisladamente según la necesidad del caso.

Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo, como en el caso de las

pruebas que exigen exámenes individuales o equipo adicional para aplicarlas.

7.5.1 Evaluación y control de los resultados

Todo sistema pretende alcanzar uno o varios objetivos. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos, y es eficiente cuando lo consigue con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados es decir, de sus salidas. En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, se debe intervenir para corregir lo inadecuado y ajustar su funcionamiento.

Pueden sugerirse algunas mediciones de rendimiento del subsistema de reclutamiento y selección según (Roger H., 1967)

- Costo de las operaciones de reclutamiento y selección;
- Costo por admisión;
- Costo por admisión por fuente de reclutamiento;
- Total de admisiones;
- Total de admisiones por fuente de reclutamiento;
- Calidad por fuente;
- Beneficios por fuente y eficiencia de la fuente.

No obstante su aparente costo de operación, los resultados de la selección producen ahorro a las empresas a la vez que proporcionan aumento en la productividad. Algunos indicadores genéricos pueden proporcionar una evaluación de los resultados de la selección:

- a) acoplamiento del hombre al cargo y por ende satisfacción con el empleo;
- b) rapidez del nuevo empleado para integrarse y adaptarse a sus funciones;
- c) mejoramiento del potencial humano mediante la elección sistemática de los mejores candidatos;
- d) mayor estabilidad del personal y la consiguiente reducción de la rotación de personal;
- e) mayor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad del personal;
- f) mejoramiento en las relaciones humanas, por la elevación de la moral; y
- g) menor inversión y menor esfuerzo en capacitación, debido a la mayor facilidad par aprender a realizar las tareas del cargo.

En cuanto al proceso de selección en sí, una de las maneras de evaluar su funcionamiento es utilizar el cociente de selección, que puede calcularse mediante la ecuación:

$$C.S. = \frac{\text{No. De candidatos admitidos}}{\text{no. De candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección (tasa de selección) es la razón que existe entre el número de empleados admitidos y el número de candidatos sometido a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumentan su eficiencia y su selectividad.

En general, el cociente de selección experimenta cambios producidos por la situación existente en el mercado de oferta y

demanda de mano de obra.

El reclutamiento y la selección hacen parte de un mismo proceso: el suministro de RH. La selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos exigidos por el cargo vacante versus características ofrecidos por los candidatos.

La selección también es un proceso de decisión y elección, en el que pueden utilizarse tres modelos: de colocación, de selección y de clasificación. En todos los casos la situación es una responsabilidad de línea y una función de staff.

El primer paso de la selección consiste en obtener información acerca del cargo a proveer (mediante el análisis del cargo, de la requisición de empleado, etc.); el segundo, la obtención de informes acerca del candidato, mediante la aplicación de técnicas de selección: entrevista, pruebas de conocimientos o de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Así mismo, el proceso de selección, puede encadenar esas técnicas de selección en etapas secuenciales (una, dos, tres, ó más) dependiendo de la exactitud y la precisión que pretendan alcanzar. La evaluación de resultados de la selección puede hacerse mediante ciertos indicadores genéricos o mediante el cociente de selección.

7.5.2 Selección por grupos de trabajo

Una estrategia de selección de candidatos es la de presentar al grupo de trabajo y a través de la entrevista grupal, la observación al realizar las tareas y el consenso, se llega a un pronóstico y afinidad con el trabajo y el mismo grupo con el que

va a interrelacionarse. Además del deseo de todos los involucrados a no fallar en su predicción, y toda la ayuda que el grupo proporciona para que el candidato salga adelante, existe una inducción implícita en el proceso de selección.

El proceso, relativamente sistemático, podría incluir actividades tales como que el candidato demuestre su relación con el medio describiendo, a petición del reclutador o una comisión, las actividades que otros realizan. Una entrevista informal con el grupo de trabajo arroja información importante respecto de sus actitudes hacia el puesto solicitado y hacia el ambiente de trabajo.

Este modelo participativo permite inferir, a partir de la observación, áreas de oportunidad y desarrollo que presenta la persona, maximizándolos para tener una aproximación más exacta a la realidad a lo largo del tiempo. Por ello, son datos importantes para la selección.

Es participativo, además, por el hecho de buscar la interacción del grupo de trabajo en la selección de personal, dándole responsabilidad a éste por el resultado obtenido a partir de la contratación del candidato aceptado por el grupo.

El plazo puede ser de un día, una semana, etc., de acuerdo con los criterios del reclutador o políticas de la empresa.

Es adecuado mencionar que la persona es contratada una vez que es seleccionada por el grupo. Además no percibe salario alguno hasta ser contratada. Grados, (2001).

7.5.3 Selección por competencias

Para tal efecto existe un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), el cual consiste en un "conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a desarrollar y establecer Normas Técnicas de Competencia Laboral" (NTCL).

El objetivo del SNCL que facilitaría la selección sería: "Generar NTCL que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral...".

Una NTCL (Norma Técnica de Competencia Laboral) es un "conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo; y una competencia es una cualidad de eficiencia en el trabajo que agrega valor al individuo.

Todo esto con base en Comités de Normalización de Competencia Laboral que son "organismos colegiados de cada área o sub área de competencia laboral, integrados por representantes de empresarios, trabajadores y académicos, encargados de la definición de NTCL".

(La información recopilada para efecto de esta técnica de selección fue presentada por el ingeniero José Manuel García Macías en la "ponencia "Certificación de Competencias Laborales" en la Sociedad de Psicología Aplicada en julio de 1999.)

7.5.4 Centros de evaluación

Debe entenderse por centro de evaluación la serie de pruebas y simulación de ejecución, individual o grupal, a la que se somete

un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas, quienes mediante un acuerdo entre ellos, identifican a los más adecuados.

El centro de evaluación se derivó de las necesidades que existieron durante la Segunda Guerra Mundial para seleccionar personal de alto rango militar y con gran capacidad estratégica, sobre el cual depositar responsabilidades directas en la situación bélica que se vivía en el momento.

Anteriormente existían ejercicios de grupo que se empleaban con otras finalidades, pero con el tiempo se vieron reunidos hasta integrar este proceso, que originalmente partía del principio de hacer tan real la situación de trabajo como fuera posible, pero de manera simulada. Las primeras organizaciones que se ocuparon de un centro de evaluación fueron, entre otras, la British War Office Selection Board (WOSB), la U. S. Office of Strategic Services (OSS) y la British Civil Services Selection Board (BCSS). Estas organizaciones conducían programas de manera independiente, el programa que aplicaba la BCSS actualmente funciona casi de la misma manera en que lo hacía en 1945.

Durante la Segunda Guerra Mundial un pequeño número de psicólogos inició programas para identificar potencial de carrera de profesionales entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales.

OBJETIVOS DEL CENTRO DE EVALUACIÓN

- Selección de supervisores.
- Selección de gerencia media.

- Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de todos los niveles gerenciales.
- Identificación de individuos con potencial para llegar a alta gerencia.
- Selección de individuos con habilidades especializadas.
- Selección de individuos para aprender actividades especializadas.
- Selección de vendedores.

No hay nada de particular en el proceso; simplemente se disponen circunstancias y situaciones para que los observadores puedan registrar y evaluar la conducta de los candidatos. La colocación de éstos bajo situaciones similares a las de trabajo como si ya hubieran sido promovidos, hace más relevante el proceso. En el entrenamiento de los gerentes (observadores) a través de una forma estructurada, se les indica a éstos un procedimiento para realizar la calificación de las conductas individuales; el hecho de dar igual tratamiento a los candidatos proporciona ventajas para agudizar la predicción de éxito que tendrán en el desempeño del trabajo futuro.

Para aceptar o rechazar al candidato, depende de la organización de la empresa, la asignación de la persona que toma esta decisión final, podría ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma, pero en todo caso dicha decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo un proceso de selección. (Grados, 2001).

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**OBJETIVO GENERAL:**

Describir los conocimientos, características y funciones del puesto de reclutamiento y selección de personal en empresas privadas de la zona industrial vallejo.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Obtener resultados que reflejen una realidad laboral actual del puesto de reclutamiento y selección de personal.

DEFINICION DE VARIABLES:VARIABLE INDEPENDIENTE

* Puesto de Reclutamiento y Selección de Personal.

VARIABLE DEPENDIENTE

V.D.1 = Conocimientos del Puesto de Reclutamiento y Selección de Personal.

V.D.2 = Características del Puesto de Reclutamiento y Selección de Personal.

V.D.3 = Funciones del Puesto de Reclutamiento y Selección de Personal

VARIABLE EXTRAÑA:

V.E.1 = No Existencia del Puesto de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa.

V.E.2 = No cooperación por parte de las empresas, para proporcionar la información solicitada.

UNIVERSO DE ESTUDIO: El universo de estudio serán las empresas privadas de la zona industrial vallejo, 226 empresas, mismas que se determinarán en base a la estratificación de empresas de tres fuentes:

1. DELEGACION AZCAPOTZALCO (Basada en el Sistema de información Empresarial Mexicano)
2. ASOCIACION INDUSTRIAL VALLEJO (Basada en Wilsa, Wilbert Sierra & Asociados S.A. Estudios de Mercadotecnia y Opinión)
3. SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano).

TECNICAS E INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZARAN

ENTREVISTA: Esta técnica se elige por que permite a través de una conversación obtener información del tema de interés.

Se iniciará con esta técnica para presentar a los encargados del puesto de reclutamiento y selección de personal el trabajo que se realizará y así mismo se les solicitará su colaboración para iniciar con la aplicación del cuestionario.

CUESTIONARIO: Se elige por que es una técnica de investigación directa para obtener información. Cuenta con un sistema de preguntas estructurados y determinados. Para esta investigación se emplearan los siguientes tipos de preguntas:

- a) Literales: Solicitan una respuesta precisa como la edad, el sexo, etc. Mismos que para esta investigación, darán inicio a la aplicación del cuestionario permitiendo únicamente empatizar con el entrevistado, para posteriormente iniciar con las preguntas abiertas y de selección múltiple que son las que se emplearan para el objetivo de esta investigación.

b) Abiertas: Para obtener información amplia.

c) Selección múltiple: son las que se dan al entrevistado varias opciones para que seleccionen su respuesta.

La estructura de las preguntas tiene como base teórica los temas abordados y señalados en el marco teórico de esta investigación.

CRITERIO DE INCLUSION

Empresas ubicadas en la zona industrial vallejo que tengan el puesto de reclutamiento y selección de personal, mismas que permitirán establecer el tamaño de la muestra

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION

FASE I

I.I El universo de estudio serán las empresas ubicadas en la zona industrial vallejo, mismas que se determinarán en base a la estratificación de empresas de tres fuentes:

1. DELEGACION AZCAPOTZALCO (Basada en el Sistema de Información Empresarial Mexicano)
2. ASOCIACIÓN INDUSTRIAL VALLEJO (Basada en Wilsa, Wilbert Sierra & Asociados S.A. Estudios de Mercadotecnia y Opinión)
3. SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano).

I.II Se recopilarán los directorios de las empresas ubicadas en la zona industrial vallejo a partir de las fuentes de información antes mencionadas.

I.III Se realizará una visita a cada una de las empresas, ubicadas en la zona industrial vallejo, para lo cual se les pedirá que llenen una ficha de identificación, que permitirá conocer datos generales de las mismas, si cuentan con el

criterio de inclusión (empresas ubicadas en la zona industrial vallejo si tienen el puesto de reclutamiento y selección de personal) y si aceptan o no conceder una entrevista, en caso de que acepten, proporcionarán el día y la hora.

FASE II

II.I Las empresas que cuenten con el criterio de inclusión y acepten conceder una entrevista, el día que se lleve a cabo esta, se les solicitará contestar un cuestionario previamente elaborado.

Fase III

III.I Se describirán los resultados del cuestionario: conocimientos, características y funciones en base a las frecuencias obtenidas, mismas que se señalarán en porcentajes, los resultados también se podrán consultar en las tablas de resultados y en las graficas correspondientes a cada pregunta que se mostrarán en el anexo seis.

III.II Se realizará una descripción de los resultados de mayor frecuencia: conocimientos, características y funciones. Mismos que se señalarán en porcentajes, los resultados también se podrán consultar en las tablas de resultados y en las graficas correspondientes a cada pregunta que se mostrarán en el anexo siete.

Fase IV

IV.I Se elaborarán conclusiones, sugerencias y limitaciones de la investigación.

DESCRIPCION DE RESULTADOS

DESCRIPCION DE RESULTADOS DE LOS CONOCIMIENTOS, CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DEL PUESTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, PRESENTADOS EN PORCENTAJES, DE ACUERDO A LAS FRECUENCIAS OBTENIDAS EN CADA PREGUNTA.

CADA PORCENTAJE DEBERA SER VISTO DE FORMA INDIVIDUAL Y NO EN CONJUNTO, DADO QUE SON PREGUNTAS INDEPENDIENTES DEL MISMO TEMA.

CONOCIMIENTOS

El reclutador y seleccionador de Personal requiere los siguientes conocimientos para el desempeño de su labor:

I. FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO

1.- Sindicatos: NUNCA 66%, POCO 0%, FRECUENTE 17% SIEMPRE 17%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 1 y gráfica 1.

2.- Archivo o cartera de personal: NUNCA 0%, POCO 17%, FRECUENTE 52%, SIEMPRE 31%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 2 y gráfica 2.

3.- Familiares y recomendados: NUNCA 17%, POCO 0%, FRECUENTE 57%, SIEMPRE 26%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 3 y gráfica 3.

4.- Promoción o transferencia interna de personal: NUNCA 0%, POCO 17%, FRECUENTE 66%, SIEMPRE 17%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 4 y gráfica 4.

5.- Otro tipo de fuente: NUNCA 100%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 5 y gráfica 5.

II. FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

1.- Profesionales y educativas: NUNCA 66%, POCO 17%, FRECUENTE 17%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 6 y gráfica 6.

2.- Asociaciones profesionales: NUNCA 66%, POCO 0%, FRECUENTE 17%, SIEMPRE 17%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 7 y gráfica 7.

3.- Bolsa de trabajo: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 83%, SIEMPRE 17%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 8 y gráfica 8.

4.- Agencias de colocación: NUNCA 87%, POCO 0%, FRECUENTE 13%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 9 y gráfica 9.

5.- El candidato acude de manera espontánea: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 100%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 10 y gráfica 10.

6.- Otro tipo de fuente: Ferias de Reclutamiento: NUNCA 0%, POCO 0 %, FRECUENTE 83%, SIEMPRE 17%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 11 y gráfica 11.

III. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

1.- medios Impresos: NUNCA 13%, POCO 22%, FRECUENTE 65%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 12 y gráfica 12.

2.- Radio y televisión: NUNCA 100%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 13 y gráfica 13.

3.- Grupos de intercambio: NUNCA 0%, POCO 30%, FRECUENTE 70%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 14 y gráfica 14.

4.- Internet: NUNCA 17%, POCO 22%, FRECUENTE 61%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 15 y gráfica 15.

5.- Otros medios: Mantas: NUNCA 83%, POCO 17%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 16 y gráfica 16.

IV. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

1.- Externo: NUNCA 17%, POCO 57%, FRECUENTE 26%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 17 y gráfica 17.

2.- Interno: NUNCA 35%, POCO 43%, FRECUENTE 22%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 18 y gráfica 18.

3.- Mixto: NUNCA 100%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 19 y gráfica 19.

4.- Masivo: NUNCA 57%, POCO 26%, FRECUENTE 17%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 20 y gráfica 20.

5.- Personal eventual: NUNCA 0%, POCO 43% FRECUENTE 57%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 21 y gráfica 21.

6.- Otro tipo de Reclutamiento: Estatal: NUNCA 82%, POCO 0%, FRECUENTE 17% SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 22 y gráfica 22.

V. APLICACIÓN DE PRUEBAS.

A) NIVEL BAJO U OPERATIVO, PRUEBAS CORRESPONDIENTES A CADA AREA

INTELIGENCIA

a) ARMY BETA: NUNCA 70%, POCO 0%, FRECUENTE 0% SIEMPRE 30%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 23 y gráfica 23.

b) BARSIT: NUNCA 57%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 43%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 24 y gráfica 24.

c) MEILLI: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 25 y gráfica 25.

d) MEILLI, BARSIT: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 26 y gráfica 26.

PERSONALIDAD

a) CATTELL: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 27 y gráfica 27.

b) FIGS: NUNCA 87%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 13%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 28 y gráfica 28.

c) MACHOVER, FIGS: NUNCA 83%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 17%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 29 y gráfica 29.

d) HTP: NUNCA 78%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 22%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 30 y gráfica 30.

e) MACHOVER: NUNCA 87%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 13%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 31 y gráfica 31.

f) HTP, FIGS: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 32 y gráfica 32.

g) FIGS, MACHOVER, HTP, GRAFOLOGIA: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 33 y gráfica 33.

h) HTP, LIFO: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 34 y gráfica 34.

INTERESES

a) THURSTONE: NUNCA 83%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 17%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 35 y gráfica 35.

b) THURSTONE, HABILIDAD NUMERICA: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 36 y gráfica 36.

APTITUDES

a) THURSTONE, RAZONAMIENTO MECANICO: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 37 y gráfica 37.

b) HABILIDAD NUMERICA: NUNCA 87%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 13%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 38 y gráfica 38.

c) RAZONAMIENTO MECANICO: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 39 y gráfica 39.

d) HABILIDAD NUMERICA, RAZONAMIENTO MECANICO: NUNCA 70%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 30%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 40 y gráfica 40.

e) THURSTONE: NUNCA 83%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 17%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 41 y gráfica 41.

f) THURSTONE, HABILIDAD NUMERICA: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 42 y gráfica 42.

OTRAS AREAS: PRUEBAS TECNICAS

a) ORTOGRAFIA, PHONSKILL (CONMUTADORES): NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 43 y gráfica 43.

b) DE ACUERDO AL PUESTO: NUNCA 74%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 26%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 44 y gráfica 44.

c) FLANAGAN: NUNCA 87%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 13%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 45 y gráfica 45.

d) STROMBERG, FLANAGAN: NUNCA 87%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 13%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 46 y gráfica 46.

e) ELECTRONICA Y LINEA BLANCA: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

f) Estos resultados se pueden observar en la tabla 47 y gráfica 47.

g) STROMBERG: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 48 y gráfica 48.

B) NIVEL MEDIO O MANDO INTERMEDIO, PRUEBAS CORRESPONDIENTES A CADA AREA.

INTELIGENCIA

a) RAVEN ARMY BETA: NUNCA 74%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 26%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 49 y gráfica 49.

b) ARMY BETA, WAIS: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 50 y gráfica 50.

c) DOMINOS, WAIS: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 51 y gráfica 51.

d) ARMY BETA, DOMINOS: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 52 y gráfica 52.

e) WAIS: NUNCA 87%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 13%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 53 y gráfica 53.

f) DOMINOS, RAVEN: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 54 y gráfica 54.

g) DOMINOS: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 55 y gráfica 55.

h) RAVEN: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 56 y gráfica 56.

i) WAIS, RAVEN: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 57 y gráfica 57.

j) BETA: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 58 y gráfica 58.

k) DOMINOS, BETA: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 59 y gráfica 59.

PERSONALIDAD

a) CATTELL, 16PF: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 60 y gráfica 60.

b) 16 PF, GORDON: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 61 y gráfica 61.

c) FIGS: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 62 y gráfica 62.

d) GORDON: NUNCA 95%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 63 y gráfica 63.

e) 16 PF, FIGS: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 64 y gráfica 64.

f) 16 PF, MACHOVER: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 65 y gráfica 65.

g) MMPI, FIGS: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 66 y gráfica 66.

h) HTP, MACHOVER, 16 PF, FIGS: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 67 y gráfica 67.

i) GORDON, FIGS: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 68 y gráfica 68.

j) MMPI, GORDON: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 69 y gráfica 69.

k) HTP, MMPI: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 70 y gráfica 70.

l) CATTELL, HTP: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 71 y gráfica 71.

m) MMPI, MACHOVER: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%
 Estos resultados se pueden observar en la tabla 72 y gráfica 72.

n) FIGS, HTP, NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%
 Estos resultados se pueden observar en la tabla 73 y gráfica 73.

o) GORDON, HTP: NUNCA 87%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 13%
 Estos resultados se pueden observar en la tabla 74 y gráfica 74.

p) 16 PF: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%
 Estos resultados se pueden observar en la tabla 75 y gráfica 75.

INTERESES

a) HARTMAN: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%
 Estos resultados se pueden observar en la tabla 76 y gráfica 76.

b) KUDER: NUNCA 61%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 39%
 Estos resultados se pueden observar en la tabla 77 y gráfica 77.

c) KUDER, THURSTONE: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%
 Estos resultados se pueden observar en la tabla 78 y gráfica 78.

APTITUDES

a) HABILIDAD NUMERICA, RAZONAMIENTO MECANICO: NUNCA 83%, POCO 0%,
 FRECUENTE 0%, SIEMPRE 17%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 79 y gráfica 79.

b) HABILIDAD NUMERICA, RAZONAMIENTO MECANICO, EXAMENES SECRETARIALES, TURSTONE: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 80 y gráfica 80.

c) THURSTONE: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 81 y gráfica 81.

d) HABILIDAD NUMERICA: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 82 y gráfica 82.

e) KUDER: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 83 y gráfica 83.

OTRAS AREAS: ESTILO DE TRABAJO

a) HUMAN SIDE: NUNCA 83%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 17%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 84 y gráfica 84.

b) RAZONAMIENTO MECANICO: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 85 y gráfica 85.

c) CLEAVER: NUNCA 87%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 13%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 86 y gráfica 86.

d) THERMAN M.: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 87 y gráfica 87.

e) HUMAN SIDE, CLEAVER: NUNCA 87%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 13%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 88 y gráfica 88.

PRUEBAS TECNICAS

a) DE ACUERDO AL PUESTO: NUNCA 78%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 22%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 89 y gráfica 89.

C) NIVEL GERENCIAL O ALTO, PRUEBAS CORRESPONDIENTES A CADA AREA

INTELIGENCIA

a) WAIS: NUNCA 60%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 40%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 90 y gráfica 90.

b) RAVEN: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 91 y gráfica 91.

PERSONALIDAD

a) MOSS, 16 PF: NUNCA 95%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 92 y gráfica 92.

b) CATTELL, 16 PF: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%
Estos resultados se pueden observar en la tabla 93 y gráfica 93.

c) PRUEBAS DE LIDERAZGO: NUNCA 96%, SIEMPRE 4%
Estos resultados se pueden observar en la tabla 94 y gráfica 94.

d) LUSHER, MOSS: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%
Estos resultados se pueden observar en la tabla 95 y gráfica 95.

e) HTP: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%
Estos resultados se pueden observar en la tabla 96 y gráfica 96.

f) BIG FACTOR, MOSS: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%
Estos resultados se pueden observar en la tabla 97 y gráfica 97.

g) BIG FACTOR, 16 PF: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%
Estos resultados se pueden observar en la tabla 98 y gráfica 98.

h) MOSS, HTP, FIGS, GRAFOLOGIA: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 99 y gráfica 99.

i) BIG FACTOR, PRUEBAS DE LIDERAZGO: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 100 y gráfica 100.

j) BIG FACTOR, FIGS: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 101 y gráfica 101.

k) MOSS: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 102 y gráfica 102.

l) LUSHER: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 103 y gráfica 103.

m) MOSS, IDARE: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 104 y gráfica 104.

n) LUSHER, IDARE: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 105 y gráfica 105.

INTERESES

a) ALLPORT: NUNCA 87%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 13%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 106 y gráfica 106.

b) KUDER: NUNCA 91%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 9%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 107 y gráfica 107.

c) PRUEBAS PROPIAS DE LA EMPRESA: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 108 y gráfica 108.

d) KUDER, INVENTARIO DE VALORES: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 109 y gráfica 109.

APTITUDES

a) NUNCA 100%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 110 y gráfica 110.

OTRAS AREAS: ESTILO DE TRABAJO

a) CLEAVER: NUNCA 78%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 22%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 111 y gráfica 111.

b) CLEAVER, HUMAN SIDE: NUNCA 87%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 13%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 112 y gráfica 112.

c) HUMAN SIDE: NUNCA 96%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 113 y gráfica 113.

PRUEBAS TECNICAS

a) NUNCA 100%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 114 y gráfica 114.

VI. PREGUNTAS BASICAS, QUE REALIZA EN UNA ENTREVISTA DE SELECCION DE PERSONAL

1. Nombre: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 115 y gráfica 115.

2. Edad: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 116 y gráfica 116.

3. Dirección: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 117 y gráfica 117.

4. Teléfono: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 118 y gráfica 118.

5. Escolaridad: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 119 y gráfica 119.

6. Experiencia laboral: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 120 y gráfica 120.

7. Motivo de salida de cada trabajo: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 121 y gráfica 121.

8. Habilidades o conocimientos generales que posee: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 122 y gráfica 122.

9. Puesto deseado: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 123 y gráfica 123.

10. Sueldo deseado: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 124 y gráfica 124.

11. Datos familiares: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 125 y gráfica 125.

12. Pasatiempos: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 126 y gráfica 126.

13. Referencias personales: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 127 y gráfica 127.

14. Metas: NUNCA 0%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 128 y gráfica 128.

15. Autobiografía (escrita): NUNCA 70%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 30%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 129 y gráfica 129.

16. Otros: Factores motivantes: NUNCA 83%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 17%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 130 y gráfica 130.

17. Condiciones de vida: NUNCA 70%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 30%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 131 y gráfica 131.

VII. PROCESOS DE SELECCIÓN

a) Selección por grupos de trabajo: NUNCA 39%, POCO 0%, FRECUENTE: 35%, SIEMPRE 26%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 132 y gráfica 132.

b) Selección por competencias: NUNCA 17%, POCO 0%, FRECUENTE 52%, SIEMPRE 31%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 133 y gráfica 133.

c) Otros: Assesment Center: NUNCA 83%, POCO 0%, FRECUENTE 13%, SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 134 y gráfica 134.

CARACTERISTICAS

VIII. Para el desempeño de su labor, el reclutador y seleccionador de personal requiere de las siguientes características:

- 1) Capacidad para expresarse con claridad por escrito y verbalmente: NUNCA 35%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 65%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 135 y gráfica 135.

- 2) Facilidad para trabajar en equipo: NUNCA 30%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 70%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 136 y gráfica 136.

- 3) Habilidad para establecer relaciones interpersonales: NUNCA 35%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 65%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 137 y gráfica 137.

- 4) Capacidad de análisis y síntesis: NUNCA 35%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 65%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 138 y gráfica 138.

- 5) Nivel cultural alto: NUNCA 35%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 65%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 139 y gráfica 139.

- 6) Capacidad para escuchar: NUNCA 30%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 70%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 140 y gráfica 140.

- 7) Habilidad para tomar decisiones: NUNCA 30%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 70%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 141 y gráfica 141.

8) Responsabilidad: NUNCA 30%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 142 y gráfica 142.

9) Habilidad de supervisión: NUNCA 70%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 30%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 143 y gráfica 143.

10) Sentido común y tacto en las relaciones humanas: NUNCA 22%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 78%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 144 y gráfica 144.

11) Inteligencia emocional: NUNCA: 83%, POCO 0%, FRECUENTE 0%, SIEMPRE 17%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 145 y gráfica 145.

FUNCIONES

IX. El reclutador y seleccionador de personal desempeña las siguientes funciones

1) Elaboración de reportes psicológicos: NUNCA 57%, POCO 0%, FRECUENTE 43%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 146 y gráfica 146.

2) Elaboración de análisis de puestos: NUNCA 57%, POCO 0%,
FRECUENTE 43%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 147 y gráfica 147.

3) Elaboración de perfiles psicológicos: NUNCA 57%, POCO 0%,
FRECUENTE 43%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 148 y gráfica 148.

4) Establecer contacto inicial con los candidatos que entran en el proceso de selección: NUNCA 57%, POCO 0%, FRECUENTE 43%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 149 y gráfica 149.

5) Aclarar dudas al solicitante: NUNCA 57%, POCO 0%, FRECUENTE 43%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 150 y gráfica 150.

6) Cubrir con los requerimientos del personal oportunamente: NUNCA 57%, POCO 0%, FRECUENTE 43%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 151 y gráfica 151.

7) Planear las actividades para el reclutamiento y selección de personal: NUNCA 22%, POCO 0%, FRECUENTE 78%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 152 y gráfica 152.

8) Capacitación: NUNCA 22%, POCO 0%, FRECUENTE 78%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 153 y gráfica 153.

9) Contratación: NUNCA 22%, POCO 0%, FRECUENTE 78%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 154 y gráfica 154.

10) Nomina: NUNCA 22%, POCO 0%, FRECUENTE 78%, SIEMPRE 0%

Estos resultados se pueden observar en la tabla 155 y gráfica 155.

DESCRIPCION DE RESULTADOS DE MAYOR FRECUENCIA

A CONTINUACION SE DESCRIBIRAN LOS PUNTAJES DE MAYOR FRECUENCIA, DE LOS CONOCIMIENTOS, CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DEL PUESTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

CADA PORCENTAJE DEBE SER VISTO DE FORMA INDIVIDUAL Y NO EN CONJUNTO, DADO QUE SON PREGUNTAS INDEPENDIENTES DEL MISMO TEMA.

CONOCIMIENTOS

El reclutador y seleccionador de Personal requiere los siguientes conocimientos para el desempeño de su labor:

I. FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO

- Promoción o transferencia interna de personal: FRECUENTE 66%
- Familiares y recomendados: FRECUENTE 57%.
- Archivo o cartera de personal: FRECUENTE 52%.

Estos resultados se pueden observar en la tabla A y gráfica A.

II. FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

- El candidato acude de manera espontánea: FRECUENTE 100%.
- Bolsa de trabajo: FRECUENTE 83%
- Ferias de reclutamiento: FRECUENTE 83%

Estos resultados se pueden observar en la tabla B y gráfica B.

III. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

- Grupos de intercambio: FRECUENTE 70%
- Medios impresos: FRECUENTE 65%
- Internet: FRECUENTE 61%

Estos resultados se pueden observar en la tabla C y gráfica C.

IV. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

- Personal eventual: FRECUENTE: 57%

- Externo: FRECUENTE 26%

- Interno: FRECUENTE 22%

Estos resultados se pueden observar en la tabla D y gráfica D.

V. APLICACIÓN DE PRUEBAS:

A) NIVEL BAJO U OPERATIVO, PRUEBAS CORRESPONDIENTES A CADA AREA

- Inteligencia: Barsit SIEMPRE 43%

- Personalidad: HTP SIEMPRE 22%

- Intereses: Thurstone SIEMPRE 17%

- Aptitudes: Habilidad Numérica, Razonamiento Mecánico SIEMPRE 30%

- Pruebas Técnicas: De acuerdo al puesto SIEMPRE 26%

Estos resultados se pueden observar en la tabla E y gráfica E.

B) NIVEL MEDIO O MANDO INTERMEDIO, PRUEBAS CORRESPONDIENTES A CADA AREA

- Inteligencia: Raven, Army Beta SIEMPRE 26%

- Personalidad: Gordon, HTP SIEMPRE 13%

- Intereses: Kuder SIEMPRE 39%

- Aptitudes: Habilidad Numérica, Razonamiento Mecánico SIEMPRE 17%

Estilo de Trabajo: Human Side SIEMPRE 17%

Pruebas Técnicas: De acuerdo al puesto SIEMPRE 22%

Estos resultados se pueden observar en la tabla F y gráfica F.

C) NIVEL ALTO O GERENCIAL, PRUEBAS CORRESPONDIENTES A CADA AREA

- Inteligencia: WAIS SIEMPRE 40%

Estos resultados se pueden observar en la tabla G y gráfica G.

- Personalidad: Moss, 16 PF SIEMPRE 4%

- Personalidad: Catell, 16 PF SIEMPRE 4%
- Personalidad: Pruebas de Liderazgo SIEMPRE 4%
- Personalidad: Lúsher, Moss SIEMPRE 4%
- Personalidad: HTP SIEMPRE 4%
- Personalidad: Big factor, Moss SIEMPRE 4%
- Personalidad: Big factor, 16 PF SIEMPRE 4%
- Personalidad: Moss, HTP, FIGS y Grafología SIEMPRE 4%
- Personalidad: Big factor, Pruebas de liderazgo SIEMPRE 4%
- Personalidad: Big factor, FIGS SIEMPRE 4%
- Personalidad: Moss SIEMPRE 4%
- Personalidad: Lúsher SIEMPRE 4%
- Personalidad: Moss, IDARE SIEMPRE 4%
- Personalidad: Lúsher, IDARE SIEMPRE 4%

Estos resultados se pueden observar en la tabla H y gráfica H.

- Intereses: Allport SIEMPRE 13%
- Aptitudes: Nunca 100%
- Estilo de Trabajo: Cleaver SIEMPRE 22%
- Pruebas Técnicas: Nunca 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla G y gráfica G.

VI. PREGUNTAS BÁSICAS QUE REALIZA EN UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

- Nombre: Siempre 100%
- Edad: Siempre 100%
- Dirección: Siempre 100%
- Teléfono: Siempre 100%
- Escolaridad: Siempre 100%

- Experiencia Laboral: Siempre 100%
- Motivo de salida de cada trabajo: Siempre 100%
- Habilidades o conocimientos generales que posee: Siempre 100%
- Puesto deseado: Siempre 100%
- Sueldo deseado: Siempre 100%
- Datos familiares: Siempre 100%
- Pasatiempos: Siempre 100%
- Referencias personales: Siempre 100%
- Metas: Siempre 100%

Estos resultados se pueden observar en la tabla I y gráfica I.

VII. PROCESOS DE SELECCIÓN

- Selección por competencias: Frecuente 52%

Estos resultados se pueden observar en la tabla J y gráfica J.

CARACTERISTICAS

VIII. Para el desempeño de su labor el reclutador y seleccionador de personal requiere tener las siguientes características.

- Responsabilidad: SIEMPRE 100%
- Sentido común y tacto en las relaciones humanas: SIEMPRE 78%
- Capacidad para escuchar: SIEMPRE 70%
- Habilidad par tomar decisiones: SIEMPRE 70%
- Facilidad para trabajar en grupo: SIEMPRE 70%

Estos resultados se pueden observar en la tabla K y gráfica K.

FUNCIONES

IX. El reclutador y seleccionador de personal desempeña las siguientes funciones:

- Planear las actividades para el reclutamiento y selección de personal: FRECUENTE 78%
- Capacitación: FRECUENTE 78%
- Contratación: FRECUENTE 78%
- Nómina: FRECUENTE 78%

Estos resultados se pueden observar en la tabla L y gráfica L.

CONCLUSIONES

El Reclutador y seleccionador de personal es un profesional que se encarga de atraer candidatos y elegir a los más adecuados para ocupar un cargo o puesto dentro de una empresa, de tal manera que su elección garantice la mayor adecuación de la persona al puesto. De la misma manera él, no es la excepción para formar parte de un proceso de reclutamiento y selección y cubrirlos requisitos, por lo que a través de esta investigación se describieron los conocimientos, características y funciones que las empresas privadas de la zona industrial vallejo requieren para el Puesto de Reclutamiento y Selección de Personal, por lo que las personas interesadas, particularmente los psicólogos industriales, podrán conocer que actualmente dicho puesto no se enfoca solamente a reclutar y seleccionar personal, sino también a la realización de otras actividades, tales como la capacitación o la nomina que son actividades propias de recursos humanos pero no de reclutamiento y selección, por lo que la realidad laboral exige una formación multidisciplinaria, que no se encuadre a reclutar y seleccionar personal, sino que además cuente con mayores conocimientos que se necesitan en el puesto, por lo que la exigencia es mayor si se quiere tener mayores oportunidades laborales.

Ya que hay más profesionistas que demandan y compiten con el psicólogo industrial para realizar actividades en una empresa y específicamente las del puesto de reclutamiento y selección, como son: el Lic. En administración de empresas que ocupa un

lugar importante dentro de ellas y es el responsable de manejar un gran número de áreas, así también el Lic. En relaciones industriales y el ingeniero industrial.

Sugerencias

Actualmente dicho puesto no se enfoca solamente a realizar tareas de reclutamiento y selección, sino, que por exigencia de las empresas es necesario que se realicen otras actividades, por lo tanto es importante no quedarse únicamente con la licenciatura ya que es la base para dar inicio a una vida laboral, pero si se quiere cubrir con las exigencias de esta realidad laboral ahora, es necesario recurrir a mayores estudios tales como diplomados, especialidades o una maestría a fines a la materia, que amplie nuestros conocimientos y nos de la oportunidad de ser la persona adecuada para ocupar el puesto adecuado.

Limitaciones en el desarrollo de la investigación:

Al visitar a las empresas se observó que no existe en muchos casos el puesto, mismo que tiene una función primordial en el buen funcionamiento de una empresa, como es el reclutar y seleccionar al factor más importante de esta que es el humano.

Al momento de visitar la población: 226 empresas privadas de la zona industria vallejo, se observó que la apertura y disponibilidad de las empresas para brindar la información solicitada en el mayor de los casos fue negativa, por lo que se obtuvo una muestra de población en base al criterio de inclusión y a la disposición de las empresas que cuentan con el, de 23

empresas, quienes en su mayoría accedieron muy amablemente a brindar la información requerida.

De tal forma que son las empresas grandes quienes cuentan con el puesto, para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La información necesaria, con la que contaban las empresas grandes para el interés de este estudio, en primera instancia fue negada, por políticas de la empresa ó por temor a sanciones. De tal forma que se optó por solicitar nuevamente la información, con la especificación de no dar a conocer el nombre del titular ni el de la empresa que proporcionaría la información, a través de una constancia expedida por la universidad a las empresas, como respaldo de un estudio serio y con fines exclusivamente educativos, obteniendo respuesta sólo de algunas empresas con las que se llevó a cabo el desarrollo de esta investigación, misma que se elaboró en el periodo de marzo del 2004 a marzo de 2005.

El estudio es pionero en la zona industrial vallejo, sin embargo, los resultados obtenidos conforman una base de datos a partir de los cuales puede dar pauta a estudios profesionales posteriores.

ANEXO 1

DIRECTORIO DE EMPRESAS UBICADAS EN LA
ZONA INDUSTRIAL VALLEJO

FUENTE:

DELEGACION POLITICA AZCAPOTZALCO

PERIODO DE ELABORACION DE LA TESIS:

MARZO 2004 - MARZO 2005

NOBRE DE LA EMPRESA

NUMERO	EMPRESA
A	
	EMPRESA
1	ABOGADOS CORPORATIVOS Y CONSULTORES ASOCIADOS, S.C.
2	ACABADOS ELECTROLITICOS, S.A. DE C.V.
3	ACABADOS INDUSTRIALES ROYAL, S.A. DE C.V.
4	ACEROS CAMESA, S.A. DE C.V.
5	ADMINISTRACION DE RIESGOS ARGOS, S.A.
6	AFIANZADORA SOTIMEX, S.A.
7	AGUAS INDUSTRIALES DE VALLEJO S.A. DE C.V.
8	ALIMENTOS FINDOS, S.A. DE C.V.
9	ALMACENADORAS ACCEL, S.A. DE C.V.
10	ALMACENADORA ETAL, S.A.
11	ALMACENADORA DEL VALLE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
12	ALMACENADORA MEXICO, S.A. DE C.V.
13	ALMACENES REFRIGERANTES, S.A. DE C.V.
14	ANDERSON CLAYTON & CO., S.A. DE C.V.
15	ANUNCIOS GENERALES NEON DE MEXICO, S.A. DE C.V.
16	APROVECHADORA DE PAPEL, S.A.
17	ARTICULOS INDUSTRIALES MONTES, S.A. DE C.V.
18	ASTROCAR, S.A. DE C.V.
B	
	EMPRESA
19	BALATAAS AMERICAN BRABEDOCK, S.A. DE C.V.
20	B D F MEXICO, S.A. DE C.V.
21	BELLVER, S.A. DE C.V.
C	
	EMPRESA
22	CASA MARZAM SUCURSAL METROPOLITANA NORTE, S.A. DE C.V.
23	CANTONES ESPECIALES, S.A. DE C.V.
24	CEMENTOS APASCO, S.A. DE C.V.
25	CERVECERIA CUAUHTEMOC MOCTEZUMA, S.A. DE C.V.
26	CERAMICA CREUS, S.A. DE C.V.
27	CHEVAL, S.A. DE C.V.
28	CLAYTON DE MEXICO, S.A. DE C.V.
29	COCA COLA FEMSA
30	COORVAN, S.A. DE C.V.
31	COICHONES COLOSO, S.A.
32	COLSON CASTEL DE MEXICO, S.A. DE C.V.
33	COMERCIAL HARINERA MEXICANA, S.A. DE C.V.
34	COMERCIAL ROSHERANS, S.A. DE C.V.
35	CAMPAÑA EXPORTADORA DE MAQUILA (COMEXMA), S.A. DE C.V.

36	CIA. CERILLERA LA CENTRAL, S.A. DE C.V.
37	COMPANIA DE ESTOPAS Y GAS, S.A. DE C.V.
38	COMPANIA HUERA TORREL, S.A. DE C.V.
39	COMPANIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL AGUA, S.A. DE C.V. CIQUASA.
40	COMPANIA NESTLE, S.A. DE C.V.
41	COMPANIA TRANSNACIONAL INTERAMERICANA
42	COMPANIA SHERWIN WILLIAMS, S.A. DE C.V.
43	CONFUEC INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
44	CONFECCIONES HAH, S.A. DE C.V.
45	CONTINENTAL DE DE ALBERGOS, S.A. DE C.V.
46	CONTROL DE CONTAMINACION DE AGUA, S.A. DE C.V.
47	CONSEJO DE PROMOCION INDUSTRIAL, S.A.
48	CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO ARQUITECTONICO, S.A. DE C.V.
49	COOPER AUTOMOTIVE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
50	COOPERACION NACIONAL GAFICA, S.A. DE C.V. (CONAGRAF)
51	COOPERACION MEXICANA DE POLIMEROS, S.A. DE C.V.
52	CORRECCION Y FIBRA, S.A.
53	COSMOGRAFICA, S.A. DE C.V.
54	CRO-GRIM, S.A. DE C.V.
	D
	EMPRESA
55	DELTAAC DE MEXICO, S.A. DE C.V.
56	DIEMOODI, S.A. DE C.V.
57	DIEMSA, S.A. DE C.V.
58	DISEÑO E INGENIERIA EN CONSTRUCCION, S.A. DE C.V. (DIGONSA)
59	DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.
60	DISTRIBUIDORA SARRIA, S.A. DE C.V.
61	D'OPORTO, S.A.
62	DURA BOND DE MEXICO, S.A. DE C.V.
	E
	EMPRESA
63	E.D.M. DE MEXICO, S.A. DE C.V.
64	EDUCARTE, S.A. DE C.V.
65	ELEANDRES SCHNEIDER, S.A. DE C.V.
66	EL LEON, S.A. DE C.V.
67	ELIZABETH DE MEXICO, S.A. DE C.V.
68	EMBAJES TRANSISTRES NACIONALES, S.A. DE C.V.
69	ENTREGA CRT DE MEXICO, S.A. DE C.V.
70	FOULIOS Y BANOQUETES PREMIUM
71	EQUIPOS PARA GAS, S.A. DE C.V.
72	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRONICA AZCO. (IEM)
73	ESTAMPADOS TROQUELES Y ENROTADOS, S.A.

74	EVAPORADORA MEXICANA, S.A. DE C.V.
75	EXTRACTOS Y MALTAS, S.A.
76	ELABORACION DE ALIMENTOS PARA GANADERIA Y AVICULTURA, S.A. DE C.V.
NUMERO	F
77	FERRETERIA NONOALCO, S.A. DE C.V.
78	FIRMENICH DE MEXICO, S.A. DE C.V.
NUMERO	G
79	GALLETTAS DE CALIDAD, S.A. DE C.V.
80	GALVANIZADORA NOVAL, S.A. DE C.V.
81	GARLOCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.
82	GASES MEXICANOS, S.A.
83	GASTRONOMICA DEL NORTE, S.A. DE C.V.
84	GRINBELL SISTEMAS DE PROTECCION CONTRA INCENDIOS, S.A. DE C.V.
85	GRUPO GAMESA, S.A. DE C.V.
86	GRUPO P.F. INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
87	GRUPO PROBO, S.A. DE C.V.
88	GRUPO PROLESA, S.A. DE C.V.
89	GRUPO SESPRO, S.A. DE C.V.
NUMERO	H
90	HARINERA LA ESPIGA, S.A. DE C.V.
91	H.B. FULLER MEXICO, S.A. DE C.V.
92	HELVEX (DIV. POLIVEX), S.A. DE C.V.
93	HELVEX, S.A. DE C.V.
94	HELGUERA Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.
95	H.KOHNSTAMM DE MEXICO, S.A. DE C.V. /CENTURY LABORATORIES, S.A. DE C.V.
96	HISEMA QUIMICA, S.A. DE C.V.
NUMERO	I
97	INDALUM, S.A.
98	INDUSTRIAS ARGA, S.A. DE C.V.
99	INDUSTRIAL FORACERO, S.A. DE C.V.
100	INDUSTRIA DANPEX, S.A. DE C.V.
101	INDUSTRIAS GISA, S.A. DE C.V.
102	INDUSTRIAS KIRKWOOD, S.A. DE C.V.
103	INDUSTRIAS VOIT, S.A. DE C.V.
104	INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
105	IMAGRAF, S.A. DE C.V.
106	IMPRESA DIMAR
107	IMPRESIONES JET, S.A. DE C.V.

108	IMPREGNO AUTOMATICOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
109	IMPULSADORA DIESEL, S.A. DE C.V.
110	IRPI, S.A. DE C.V.
	K
NUMERO	EMPRESA
111	REX QUIMICA, S.A. DE C.V.
112	KIT-SOY, S.A. DE C.V.
113	ROBLENZ ELECTRIC, S.A. DE C.V.
114	KRAFT FOOD S. DE MEXICO, S.A. DE C.V.
	L
NUMERO	EMPRESA
115	LA CUNA ENCANTADA, S.A. DE C.V.
116	LA IDEAL, S.A. DE C.V.
117	LA NOEVA COMPANIA COLONIAL, S.A. DE C.V.
118	LA VISA, S.A. DE C.V.
119	LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES EN GRAL. / S.A. DE C.V.
120	LINEAS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
121	LINCOLN ELECTRIC MEXICANA, S.A. DE C.V.
122	LITOLAMINA / S.A.
123	LOCITTE COMPANY DE MEXICO, S.A. DE C.V.
124	LOCTA MEXICANA, S.A. DE C.V.
	M
NUMERO	EMPRESA
125	MAIZERO, S.A. DE C.V.
126	MALTA TEXO DE MEXICO, S.A. DE C.V.
127	MANPOWER, S.A. DE C.V.
128	MANUFACTURAS AUTOMOTRICES SOFER, S.A.
129	MANUFACTURA DE ENVASES JUIITEF, S.A. DE C.V.
130	MANUFACTURAS LOCKR, S.A. DE C.V.
131	MANUFACTURERA DE PAPEL HIGASOM, S.A. DE C.V.
132	MANUFACTURA MEXICANA DE PARTES DE AUTOMOVILES / S.A. DE C.V.
133	MAQUINAS DE AGERO, S.A. DE C.V.
134	MATEBA, S.A. DE C.V.
135	MECANICA ASOCIADA, S.A. DE C.V.
136	MECANICA FALK, S.A. DE C.V.
137	MEGA INGENIERIA Y SERVICIOS MEDICOS PARA LA INDUSTRIA
138	METALAMICA, S.A. DE C.V.
139	MINI - GRIP DE MEXICO, S.A. DE C.V.
140	MOJINO HERCULES, S.A.
141	MOBIL OIL DE MEXICO, S.A. DE C.V.
142	MORINSA, S.A. DE C.V.
143	M S W ASSESORES EMPRESARIALES INTEGRALES, S.A. DE C.V.

144		MOBILES D'EZIO
145		MUEBLES DUREX, S.A. DE C.V.
146		MULTICONSULTING GROUP,S.C.
147		MYLSA, S.A. DE C.V.
		N
NUMERO		EMPRESA
148		NACIONAL DE CONDUCTORES ELECTRICOS/ S.A. DE C.V.
149		NACIONAL DE COBRE, S.A. DE C.V.
150		NUEVAS INDUSTRIAS RODMEX, S.A. DE C.V.
151		NUTRIMENTOS Y COMPLEMENTOS ALIMENTICIOS, S.A. DE C.V. (NUTRICASA)
		O
NUMERO		EMPRESA
152		OLIVETTI MEXICANA, S.A.
153		OPERADORA VINICOLA DE GUADALAJARA S.A. DE C.V.
154		ORGANIZACION PAPELERA TAURO, S.A. DE C.V.
155		ORTO TEC, S.A. DE C.V.
156		OSG ROYCO, S.A. DE C.V.
		P
NUMERO		EMPRESA
157		PANIPLUS, S.A. DE C.V.
158		PAPELES ADHESIVOS MEXICO S.A. DE C.V.
159		PAPEL SATINADO, S.A. DE C.V.
160		PATRICIO SORDO, S.A.
161		PASTEURIZADORA LAGUNA, S.A. DE CV.
162		PENTACILOBROMO, SA. DE C.V.
163		PERFITES Y HERRAJES, I.M. S.A. DE C.V.
164		PERFORMADOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
165		PFAUDE, S.A. DE C.V.
166		PHITES MEXICANA, S.A. DE C.V.
167		PINTURAS ATLAS MARLOR, S.A. DE C.V.
168		PINTURAS Y RECURRIMIENTOS UNIVERSALES, S.A.
169		PLACAS REALIZADAS, S.A. DE C.V.
170		PLACA Y LAMINA, S.A. DE C.V.
171		ELASTICOS ENVOLVIENTES, S.A. DE C.V.
172		PLAYERS TROENO S.A. DE C.V.
173		FOLIMEROS DE URETANO, S.A. DE C.V.
174		PRECONCRETO DE ALTA RESISTENCIA, S.A. DE C.V.
175		PRODUCTOS DE CONSUMO RESISTOL, S.A. DE C.V.
176		PROCTER & GAMBLE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
177		PRODUCTORA E IMPORTADORA DE PAPEL S.A. DE C.V.
178		PRODUCTOS ESPECIALIZADOS DE ACERO, S.A. DE C.V.

		8
		EMPRESA
NÚMERO		
179		RAMON PAGES, S.A. DE C.V.
180		RAYNS VALLEJO, S.A. DE C.V.
181		RECONSTRUCTORA VIRGO, S.A. DE C.V.
182		REFACCIONES INDUSTRIALES DE MEXICO, S.A. DE C.V.
183		REICHOLD QUINCA DE MEXICO, S.A. DE C.V.
184		REINCKER
185		RESIDUOS INDUSTRIALES MULTIQUIL, S.A. DE C.V.
186		REX KOHN MEXICO, S.A. DE C.V.
187		RIBR DE MEXICO, S.A. DE C.V.
188		RODABILIS, S.A. DE C.V.
189		RODARGRA, S.A. DE C.V.
190		ROJADA, S.A.
191		FOTOGRAFADORES INTERNACIONALES S.A. DE C.V.
		9
		EMPRESA
NÚMERO		
192		SABRITAS S.A. DE C.V.
193		SACHS MEXICO, S.A. DE C.V.
194		SCI DEL CENTRO, S.A. DE C.V.
195		SEARS ROEBUCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.
196		SEGURIDAD PRIVADA DE VIGILANCIA Y PROTECCION, S.A. DE C.V.
197		SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN COMERCIALIZACION A.C.
198		SERVIREPARADORES MARRA, S.A. DE C.V.
199		SIAN HOTELERIA, S.A. DE C.V.
200		SIEMENS, S.A. DE C.V.
201		SOLEVINTES Y PRODUCTOS QUIMICOS, S.A. DE C.V. (PROVEQUIMI)
202		STANBACH DE MEXICO, S.A. DE C.V.
203		SUPER JAG, S.A. DE C.V.
204		SUSPENSIONES TRIANGLE, S.A. DE C.V.
205		SYORA, S.A. DE C.V.
		1
		EMPRESA
NÚMERO		
206		TAN-MEX, S.A. DE C.V.
207		TANBEREN, S.A. DE C.V.
208		TANQUES REINER
209		TANORP, S.A. DE C.V.
210		TEJIDILANIAS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
211		TECNOLOGIA Y SERVICIO, S.A. DE C.V.
212		TEXTILES CM, S.A. DE C.V.
213		THE COCA-COLA EXPORT CORPORATION, S.A. DE C.V.

214	THE DIAL CORPORATION MEXICO, S.A. DE C.V.
215	TRINITY INDUSTRIES DE MEXICO, S.A. DE C.V.
216	TUBOS ESPIRALES DE MEXICO, S.A. DE C.V.
217	TUBOS MONTERREY, S.A. DE C.V.
218	T.W.C., S.A. DE C.V.
NUMERO	II
219	EMPRESA UNIVERSAL DE VALVULAS, S.A. DE C.V.
NUMERO	V
220	EMPRESA VALLEJO MOTORS, S.A. DE C.V.
221	VDO KIENZLE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
222	VIAJES LEONEL TINAJERO CARRENAS, S.A. DE C.V.
NUMERO	III
223	EMPRESA WILLIAM YOUNG & CO., S.A. DE C.V.
224	WIETH, S.A. DE C.V.
NUMERO	X
225	EMPRESA YAVEMAR, S.A. DE C.V.
NUMERO	Z
226	EMPRESA ZARAV, S.A. DE C.V.

GIRO

NUMERO	GIRO
1	ASOCIOS JURIDICOS
2	VENTA Y ANODIZADO DE ALUMINIO
3	PLANTA DE GALVANIZASTIA
4	PRODUCTOS DE ACERO
5	SEGURIDAD PRIVADA
6	ALIANZADORA
7	PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES
8	INDUS. ALIMENTICIA ELABOR. DE FRIGORIZADOS PALETAS Y HELADOS
9	ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS
10	ALMACENAJE
11	GUARDA Y CONSERVA DE MERCANCIAS
12	ALMACEN GRAL. DE DEPÓSITO
13	ELABORACION DE PRODUCTOS ENLATADOS
14	INDUSTRIA ALIMENTICIA
15	ANUNCIOS LUMINOSOS
16	COMPR-VENTA Y TRANSFORMACION DE PAPEL Y CARTON EN GRAL.
17	COMPR-VENTA DE ARTICULOS INDUSTRIALES Y AUTOMOTRICES
18	VENTA DE AUTOS NUEVOS, SEMINUEVOS, SERVICIO Y REFRAC. ORIGINALES, VOLKSWAGEN
	GIRO
19	FABRICACION DE FRENSOS PARA AUTOMOVILES
20	PRODUCTOS DE BELLEZA, CINTAS ADHESIVAS Y MATERIAL DE CUFACION
21	FABRICA DE COLCHONES
	GIRO
22	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS
23	VENTA DE UNIDADES NUEVAS DINA REFACCIONES Y SERV.
24	ENVASA CEMENTO BLANCO Y DISTRIBUYE CAL Y MORTERO
25	DISTRIBUIDORA Y VENTA DE CERVEZA
26	CAMPR-VENTA Y FABRICACION DE ARTICULOS DE CERAMICA
27	DISTRIBUIDORA AUTOS Y CAMIONES GENERAL MOTORS
28	FABRICACION DE ARMAO DE GENERADORES DE VAPOR
29	DISTRIBUCION Y VENTAS DE BEBIDAS DE FRANQUICIA COCA COLA
30	COMPR-VENTA DE ALIMENTO SEMIPREPARADO
31	FABRICACION DE COLCHONES Y SALAS
32	COMPR VENTA RUEDAS, RODAJAS Y ACCESORIOS
33	FABRICACION DE HARINA DE TRIGO
34	FABRICA ACEITES Y GRASAS LUBRICANTES
35	TEXTIL

36		FABRICACION DE CERILLOS
37		ALMACENAMIENTO, TRASPORTE, VENTA Y DISTRIBUCION DE GAS L.P.
38		FABRICANTES DE LLANTAS Y CAMARAS
39		FABRICACION DE MEDIDORES DE AGUA
40		FABRICACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
41		MATERIAL PARA CONSTRUCCION, PEGA AZOLES, PEGA MARBOL, IMPERMEABILIZANTES
42		FABRICA DE PINTURAS
43		ENSAMBLE DE COMPUTADORAS
44		FABRICACION DE ROPA PARA CABALLERO
45		ELABORACION DE PAN
46		DISENO Y CONSTRUCCION DE PLANTAS PARA TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES
47		MANTENIMIENTO Y RECARGA DE EXTINTORES
48		CONSTRUCTORA
49		PRODUCCION Y VENTAS DE BUJIAS
50		FABRICACION DE CAJAS PLEGADIZAS
51		DISTRIBUIDORES DE RESINAS NATURALES, EPOXICAS Y ENDURECEDORES
52		FABRICACION DE CAJAS DE CARTON CORRUGADO Y FIBRA
53		FABRICA DE TINTAS PARA LAS ARTES GRAFICAS
54		MANUFACTURA-MAQUILA ART. TROQUELADOS E INYECCION PLASTICO CROMADO
	NUMERO	
55		VENTA DE PRODUCTOS DE TRANSMISION MECANICA DE POTENCIA
56		BIENES RAICES
57		FABRICA, COMPRA-VENTA DE TODA CLASE DE ARTICULOS
58		EQUIPO Y MOBILIARIO PARA CENTRO DE COMPUTO
59		COMPRA Y VENTA DE ACEITES LUBRICANTES
60		DISTRIBUCION COMPRA VENTA DE GALLETTAS, PASTAS SECAS Y SIMILITRES
61		FABRICA DE CERAS LIMPIADORAS Y PULIMENTOS
62		METAL MECANICA
	NUMERO	
63		GIRO
64		FABRICA DE TROQUELES, MOLDES, HERRAMIENTAS, MAQUINAS, PLACAS Y CALCAMANIAS
65		CAPACITACION Y COMERCIALIZACION EN COMPUTACION
66		METAL MECANICA
67		FABRICA DE CARMELOS COMPRIMIDOS
68		FABRICACION Y MAQUILA DE ENGRANES
69		AUTOTRASPORTE DE PASAJEROS
70		PRODUCTOS QUIMICOS PARA GALVANOPLASTIA
71		SERVICIO DE BANQUETES Y ALQUILER DE EQUIPO
72		VENTA DE REFACCIONES
73		ESCUELA DE EDUCACION SUPERIOR
		FABRICACION Y DISTRIBUCION DE ARTICULOS DE FELTRE P/COCCINA

74	VENTA Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS LACTEOS
75	ELABORACION DE MALTAS Y DERIVADOS DE ALIMENTOS PARA GANADO Y HARINA
76	FABRICACION DE ALIMENTOS PARA ANIMALES
NUMERO	GIRO
77	PERFUMERIA
78	LABORATORIO DE MATERIAS PRIMAS E PERFUMES, COSMETICOS Y ALIMENTOS
NUMERO	GIRO
79	FABRICACION Y VENTA DE GALLETAS
80	PLANTA GALVANOPLASTICA
81	FABRICACION DE EMPAQUETADORAS MECANICAS PARA INDUSTRIAS Y COMERCIO
82	FABRICACION DE GASES INDUSTRIALES
83	RESTAURANTE - BAR
84	VENTA, INSTALACION DE SIST. AUTOMATICOS DE PROTECCION CONTRA INCENDIOS Y HAYTOS
85	FABRICACION DE GALLETAS Y PASTAS
86	FABRICACION DE ROPA Y CALZADO
87	INSTALACIONES ELECTRICAS E INDUSTRIALES
88	PRODUCCION DE DERIVADOS DE LECHE Y JOCO
89	SERVICIO (ESPECIALISTAS DEL AREA DE HIGIENE Y SEGURIDAD)
NUMERO	GIRO
90	MOLINO DE TRIGO
91	ADHESIVOS Y RESINAS
92	GALVANOPLASTIA
93	FABRICACION DE ACCESORIOS PARA BANO
94	VENTA Y ENSAMBLE DE PULPICADORES DE AGUA
95	FABRICANTES DE SABORES, COLORANTES Y FRAGANCIAS
96	PRODUCTOS QUIMICOS PARA TRATAMIENTO DE AGUA
NUMERO	GIRO
97	VENTA Y DISTRIBUCION DE PERFILES DE ALUMINIO
98	FABRICACION Y VENTA DE ARTICULOS METALICOS
99	MOQUILADO Y FERTILIZADO DE AGRICULTORES
100	FABRICACION DE ARTICULOS DE PLASTICO SELLADO Y ARTICULOS DE PROFANANDA
101	GALVANIZADORES
102	FABRICACION , VENTA Y DISTRIBUCION DE COLECTORES INDUSTRIALES
103	FABRICACION DE BALONES DEPORTIVOS
104	INVESTIGACION PETROLERA
105	FABRICACION DE ETIQUETAS EN GRAL.
106	IMPRESARIA
107	ARTES GRAFICAS

108	ENVASES DE CARTONCILLO PLEGADIZO Y MICROCORRUGADO
109	COMPR VENTA DE MOTORES REPLICACIONES DE DIVERSAS MARCAS
110	FABRICACION DE MOBILES DE ACERO INOXIDABLE
NUMERO	GIRO
111	FABRICACION DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA INDUSTRIAL
112	ELASTICO Y ESTAMPADO DE METAL
113	FABRICACION DE ELECTRODOMESTICOS
114	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
NUMERO	GIRO
115	MUEBLES IMPRANTILES, REPUESTOS AUTOMOTRICES Y RESORTES INDUSTRIALES
116	FABRICACION DE ARTEFACTOS DE LAMINA
117	ALIMENTICIO
118	COMPR-VENTA IMPORTACION Y EXPORTACION DE ARTICULOS DE FERRERIA
119	MANTENIMIENTO A EMPRESAS
120	TRANSPORTE DE SERVICIOS PUBLICO FEDERAL
121	ELABORACION DE ELECTRODOS Y MAQUINAS DE SOLDAR
122	FABRICACION DE ENVASES DE HOJALATA
123	FABRICACION DE ADHESIVOS Y SELADORES
124	COMPR, VENTA Y FABRICACION, ELABORACION DE PRODUCTOS QUIMICOS NO BASICOS
NUMERO	GIRO
125	ELABORACION DE CEREALES
126	ALIMENTOS BALANCEADOS PARA GANADO
127	BRINDA SERVICIO DE PERSONAL TEMPORAL
128	MANUFACTURA DE PARTES AUTOMOTRICES
129	FABRICACION DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION EXPORTACION IMPORTACION
130	FABRICA DE CERRADURAS Y CANDADOS
131	FABRICACION DE PAPEL
132	MANUFACTURA DE PARTES AUTOMOTRICES
133	INDUSTRIALIZACION DE LAMINAS Y DERIVADOS
134	FABRICACION DE MATERIALES PARA TAPIZAR MOBILES
135	FABRICACION DE RAFFACIONES INDUSTRIALES
136	IND. METAL MECANICA FAB. EQUIPO DE TRANSMISION POTENCIA
137	SERVICIOS MEDICOS
138	ARTES GRAFICAS
139	FABRICACION DE BOLSAS DE POLIETILENO
140	FABRICACION DE HARINA DE TRIGO
141	FABRICACION DE LUBRICANTES PARA AUTOMOVILES E INDUSTRIAS
142	FABRICA DE PISTONES (PARTES AUTOMOTRICES)
143	CONSULTORIA DE MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE AUTOR ISO 9000

144		MOBILES Y SILLERIA DE OFICINA
145		FABRICACION DE MOBILES TORBULARES
146		SERVICIOS PROFESIONALES DE CONTABILIDAD Y SISTEMAS
147		COMPRA VENTA DE AUTOS NUEVOS Y USADOS. (FORD)
NUMERO		GIRO
148		FABRICACION DE CONDUCTORES ELECTRICOS
149		METAL MECANICA
150		FABRICACION Y ENSAMBLE DE MOBILES METALICOS Y SUS ACCESORIOS
151		FABRICACION DE HARINA Y PASTAS DE SOYA
NUMERO		GIRO
152		FABRICA Y VENTA DE MAQUINAS DE ESCRIBIR Y COMPUTADORAS
153		DISTRIBUYE VINOS Y LICORES
154		PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESCRITORIO, COMERA VENTA IMPORTACION Y EXPORTACION
155		MANUFACTURA DE PRODUCTOS ORTOPEDICOS
156		FABRICACION DE HERRAMIENTAS DE CORTE
NUMERO		GIRO
157		FABRICACION DE MATERIAS PRIMAS PARA LA INDUSTRIA DE LA PAPIFICACION
158		MATERIAS AUTOMOHIBILES (FABRICACION)
159		FABRICACION DE PAPEL OFSEET FLUORESCENTES Y ENCUADERNACION
160		COMPRA Y VENTA DE MATERIAL Y EQUIPO ELECTRICO
161		PASTEURIZACION DE PRODUCTOS LACTEOS
162		COMPRA-VENTA Y FABRICACION DE PROD. QUIMICO PARA INTERVENIR LA HARINA
163		BODEGA DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION DE LAMINA DE ACERO
164		VENTA DE MATERIAL ELECTRICO
165		FABRICACION DE TANQUES VIDRIADOS
166		FABRICACION DE APARATOS ELECTRODOMESTICOS
167		FABRICACION DE PINTURAS Y BARRICES
168		FABRICACION DE PINTURAS
169		FABRICACION DE PLACAS SEÑALAMIENTOS Y CALCONARIAS
170		VENTA DE PLACA , LAMINA Y VARILLA
171		ELABORACION DE ENVASES DE PLASTICO
172		FABRICACION DE ROPA
173		MAQUINA DE POLIURETANO
174		FABRICACION Y VENTA DE CONCRETO FRE-MEZOADO
175		FABRICA DE PEGAMENTO
176		FABRICACION DE DIVERSOS PRODUCTOS DE LIMPIEZA
177		PRODUCCION VENTA Y DISTRIBUCION DE PAPEL
178		FABRICACION DE TUBO GALVANIZADO EN AERO MARCA CONDUIT

NUMERO	GIRO
179	TALLER DE GALVANOSTEGIA Y GALVANOPLASTIA
180	DISTRIBUIDOR DE EQUIPOS DE SEGURIDAD
181	RECTIFICACION Y RECONSTRUCCION DE MOTORES DIESEL Y GASOLINA
182	COMPRA VENTA DE RECC. Y EQUIPO DE TRANSMISION
183	FABRICACION DE RESINAS SINTETICAS
184	FABRICACION Y VENTA DE REMACHES
185	RECOLECCION DE DESPERDICIOS INDUSTRIALES
186	FABRICA COMPRA VENTA EXPORTACION EQUIPO DE POTENCIA OLEOHIDRAULICA, NAUTICA, NEUMATICA
187	TABONES DE ACERO Y PLASTICO PARA ENVASES INDS.
188	FABRICA Y VENTA DE RODAJAS, BASES, MECANICOS Y HERRAJES PARA MUEBLES
189	TRASPORTE Y MANEJO DE MATERIALES
190	DISTRIBUIDOR DE LAMINA DE ACERO PLACA Y MAQUILA
191	FABRICACION DE RODILLOS PARA ROTOGRAFADO
NUMERO	GIRO
192	ALIMENTOS
193	FABRICACION DE AUTOPARTES
194	ENSAMBLE Y MANUFACTURA DE CIRCUITOS ELECTRONICOS
195	ALMACENES DE ROPA Y ELECTRODOMESTICOS (TIENDA)
196	SEVICIOS DE SEGURIDAD
197	FAB. Y VENTA DE DULCES DE LECHE
198	FABRICACION DE PRODUCTOS DESECHABLES DE CARTON Y POLIETILENO
199	HOTEL
200	FABRICACION, COMPRA - VENTA DE EQUIPO ELECTRICO INDUSTRIAL
201	DISTRIBUIDORA DE SOLVENTES
202	ELABORACION DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA EL HOGAR
203	TRASPORTE Y MANEJO DE TODO TIPO DE DESECHOS EN CONTENEDORES
204	AUTOPARTES FABRICACION, COMPRA Y VENTA
205	CONSULTORIA DE NEGOCIOS EN TECNICAS DE INFORM. INGENIERIA DE PROCESOS
NUMERO	GIRO
206	FABRICACION DE MUEBLES Y CAMARAS DE METAL
207	FABRICA DE MUEBLES DE MADERA
208	FABRICACION DE TANQUES DE GAS
209	FABRICACION DE ARTICULOS DE PLASTICO
210	VENTA DE ILANTAS, CAMARAS Y CORBATAS
211	LAB. DE PRUEBAS PARA EFECTOS DE CUMPLIMIENTO DE NORMA OFICIAL MEXICANA
212	FABRICA DE FUMTO
213	ELABORACION DE CONCENTRADOS Y ENVASES P/BEBIDAS

214	FABRICACION DE ARTICULOS DE TOCADOR Y LIMPIEZA
215	FABRICACION DE TANQUES ESTACIONARIOS
216	FABRICACION DE ENVASES Y TUBOS DE CARTON
217	VENTA DE TUBERIA, VALVULAS, CONEXIONES Y PERRETERIA EN GRAL.
218	RECOLECCION, TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO DE RESIDUOS MEDICOS
NUMERO	GIRO
219	FABRICACION DE VALVULAS
NUMERO	GIRO
220	AGENCIA, DISTRIBUIDORAS VOLKSWAGEN
221	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ VENTA Y SERVICIO DE APARATOS ELECTRONICOS AUTOMOTRICES
222	SERVICIOS TURISTICOS
NUMERO	GIRO
223	EXPORTACION Y VENTA DE PRODUCTOS QUIMICOS
224	
NUMERO	GIRO
225	METAL MECANICA
NUMERO	GIRO
226	FABRICACION DE TELA

NUMERO	TELEFONO		FAX
	TELEFONOS	FAX	
1	55 84 13 10/13-12 /10-32/5574 69 43/68-41	55 84 69 43	
2	55 87 03 10/ 5587 00 33	53 58 32 62	
3	55 61 96 67/ 55 61 97 56	53 52 05 69	
4	57 47 47 00/57 54 50 11	57 54 23 90/57 54 51 79	
5	52 56 56 97	52 56 58 58	
6	53 6846 72/ 53 68 46 78	53 68 46 72	
7	53 57 91/38-27	53 92 38 27	
8	55 87 78 99/53 33 20 00	55 87 36 62	
9	55 67 31 21/55 87 09 40	53 6825 83	
10	55 67 95 12/55 67 95 00/55 67 95 01	55 87 13 24	
11	55 87 05 30	52 07 65 72/76-88	
12	55 61 05 78/ 53 52 87 93	55 61 05 41	
13	53 68 61 18/61-91	53 68 79 65	
14	53 92 73 88/53 92 72 73	53 91 23 44	
15	55 87 70 88/67-12/78-50	55 87 65 06	
16	53 68 11 62/53 68 15 30	53 68 03 71	
17	55 87 87 43/55 67 68 64	55 67 88 43	
18	55 87 31 25/ 55 67 23 43/55 68 23 67	53 68 28 09	
TELEFONOS			
19	55 67 23 22/ 55 67 23 13/55 67 23 02	53 69 60 07	
20	57 29 02 00/03-00/023-30/02-31	55 87 72 78	
21	55 67 12 59/55 87 09 48	55 67 12 59	
TELEFONOS			
FAX			
TELEFONOS			
FAX			
22	56 27 74 00	56 27 74 01	
23	55 67 07 44/55 67 06 83	55 87 40 87	
24	57 24 00 00	55 67 51 57	
25	53 25 24 85/53 33 24 00	55 87 76 15	
26	57 54 74 16	57 54 84 32	
27	55 67 89 34/53 68 57 86	55 87 07 52	
28	55 86 51 00	55 86 23 00	
29	57 26 90 29	55 87 52 09	
30	55 61 42 00	55 61 61 54	
31	55 87 71 10/55 87 41 51/55 87 01 77	53 68 20 19	
32	55 67 64 55/64-82	55 67 64 92	
33	55 61 14 79/55 61 14 96/55 61 22 90	53 52 88 55	
34	57 22 46 00/55 86 09 30/57 54 08 83	57 22 46 12	
35	55 67 27 78/27-11/25-78	55 87 84 53	

TELEFONO

FAX

36	53 55 33 33/53 55 33 98	53 55 37 30
37	55 67 06 67/53 68 36 15/53 68 25 20	53 68 42 31
38	55 61 61 11	55 61 21 51
39	55 67 10 55	55 67 69 34
40	52 62 50 00	55 67 88 10
41	53 53 23 05	53 53 18 21
42	53 33 15 00	DEPTO. F.I. 53 33 15 27
43	57 29 55 00	57 29 55 01
44	55 67 49 33/43-89	53 68 66 33
45	57 29 36 19/36-30/36-01	57 29 36 53/36-30/36-03
46	53 68 53 88/53 68 66 39	53 68 70 76
47	55 87 06 06/29 08 57 00	55 87 06 04
48	55 21 35 35	55 21 36 15
49	57 29 88 00	57 29 88 04
50	58 72 62 19/62-21	58 72 77 76
51	57 19 02 01/57 19 01 41	55 87 39 74
52	55 67 03 77	55 87 19 41
53	55 67 25 00	53 68 26 46
54	55 67 04 15/55 67 15 31	55 67 89 77
NUMERO TELEFONOS FAX		
55	55 67 08 22	55 87 19 17
56	56 89 89 20/87-13/83-88	56 89 89 20
57	53 68 06 71	53 68 74 91
58	53 94 01 43/53 82 40 17	53 82 36 41
59	57 54 04 44	55 86 24 10
60	53 94 41 12	53 94 40 11
61	55 67 74 36/55 87 41 42	55 87 41 42
62	55 87 77 41	53 68 08 22
NUMERO TELEFONOS FAX		
63	55 87 06 97/55 67 55 66/53 68 66 97	55 87 05 03
64	53 52 14 70	53 53 16 86
65	53 86 10 33	57 52 37 20
66	55 67 83 00	53 68 22 44
67	55 86 19 00/55 86 19 05	55 86 31 32
68	52 71 46 20/57 52 50 20	52 72 86 90
69	55 87 17 00	55 67 63 26
70	53 41 83 79/56 29 98 00	NO
71	55 67 03 02/53 68 69 31/70-51	53 68 80 35
72	57 29 60 00	53 52 84 84
73	55 87 19 30	NO

74	57 50 12/57 52 35 12/57 54 47 77	57 52 50 12
75	55 67 90 22/53 68 55 88	55 67 12 50
76	55 67 38 11	55 67 08 05
NUMERO	TELEFONOS	FAX
77	57 29 09 00/57 29 09 50	57 29 09 12
78	55 67 12 47/53 68 84 65	55 67 07 74
NUMERO	TELEFONOS	FAX
79	53 68 64 22/53 68 66 10	53 68 55 35
80	53 52 05 69	53 52 05 69
81	55 67 70 11/55 67 56 00	53 68 04 18
82	55 67 25 44/23-29	53 68 34 87
83	57 54 17 42	57 54 15 95
84	55 67 00 22	53 68 16 75
85	53 28 32 02	53 28 32 82/55 67 52 84
86	55 56 97 17	53 55 55 40
87	52 26 19 78	55 29 18 26
88	55 67 53 11	55 67 02 41
89	55 77 77 37	57 48 02 18
NUMERO	TELEFONOS	FAX
90	55 67 05 22/06-76/53 68 43 90	53 68 71 76
91	55 87 04 04/55 87 06 33	53 68 76 74
92	57 54 85 88/89-03/82-50	53 68 76 74
93	56 27 02 00	TONO
94	57 52 96 00/57 54 85 15/57 54 85 72	57 54 36 03
95	53 68 55 99/53 68 52 64/55 67 41 11	53 68 07 01
96	55 87 69 93	53 68 80 51
NUMERO	TELEFONOS	FAX
97	53 92 08 30/79-78	TONO
98	55 67 38 66/77	53 68 60 87
99	55 87 03 11	533 68 05 65
100	57 19 00 14	53 68 62 96
101	53 91 57 64/53 91 45 72	53 91 45 78
102	55 87 44 44	55 67 03 58
103	55 67 01 37	53 68 04 72
104	53 68 59 11	55 67 05 22
105	55 87 14 59/53 68 36 05	55 67 14 14
106	55 67 24 12	55 67 24 12
107	53 55 33 69	53 5502 85

108	53 68 41 88/55 67 02 95	55 87 13 40
109	55 87 79 00/55 67 11 50	53 68 27 56
110	55 87 14 61/53 68 81 64	55 67 08 38
NUMERO TELEFONOS FAX		
111	55 87 59 22	53 68 42 56
112	53 68 29 08	55 67 85 86
113	55 87 02 00	53 68 45 60
114	53 25 08 96	57 29 78 08
NUMERO TELEFONOS FAX		
115	55 67 29 35	55 67 46 66
116	55 87 01 88/55 67 67 88	55 67 67 88
117	55 67 86 32/02-09	53 68 92 33
118	55 67 50 00	55 67 50 21
119	53 52 56 91	53 52 56 91
120	55 67 16 25	55 67 47 69
121	55 67 09 00/55 67 09 23	55 67 52 30
122	55 67 10 01/13-33	55 67 05 73
123	55 87 15 20/55 87 34 94	53 68 76 76
124	55 87 85 00/55 87 83 20	55 68 55 29
NUMERO TELEFONOS FAX		
125	55 67 83 11	53 68 18 03
126	57 29 85 00	55 67 69 12
127	57 54 20 20/57 54 80 61	55 76 30 81
128	55 87 00 56	55 67 50 05
129	57 54 00 48/57 54 05 18	57 54 07 82
130	56 47 13 11/55 67 48 00	55 87 66 13
131	53 62 69 70/53 82 69 65	53 82 69 56
132	55 87 03 00	55 87 44 64
133	56 83 08 68/55 83 08 69	55 97 17 51
134	55 87 42 02/04-35	55 67 44 69
135	57 52 02 99	55 86 68 54
136	53 33 25 00	53 33 25 10
137	53 53 12 23/53 53 20 64	53 53 12 23
138	55 87 68 00	55 87 00 24
139	55 87 48 33	55 87 67 98
140	55 67 23 33	55 67 66 92
141	52 58 25 00	52 58 26 22
142	57 29 28 64	55 67 09 40
143	56 61 98 00	56 63 45 92

144		53 52 11 01		NO
145		55 87 60 11/55 87 69 08		55 87 69 08
146		52 55 19 02		55 31 99 35
147		56 25 22 00/56 25 22 04		56 25 22 25
	NUMERO	TELEFONOS		FAX
148		55 87 70 11/55 67 88 33		55 67 03 56
149		55 67 11 44/55 67 55 22		53 68 99 49
150		55 86 04 98/57 52 36 66		57 54 02 09
151		55 67 80 66		55 87 07 91
	NUMERO	TELEFONOS		FAX
152		53 33 13 00/13-33		55 87 12 52
153		55 67 90 51		55 67 90 51/92-15
154		53 68 55 55		53 68 55 55
155		55 87 87 18/53 68 50 19		55 67 40 38
156		55 67 57 00/08-17/08-94		55 67 49 08
	NUMERO	TELEFONOS		FAX
157		57 19 01 46		57 19 04 88
158		53 58 23 48		NO
159		55 87 06 00		55 87 03 30
160		55 67 67 0071-00		55 67 61 60
161		57 29 32 00		57 29 32 68
162		55 61 59 38		55 61 98 80
163		53 92 12 70		53 70 12 00
164		55 87 43 08		55 87 42 19
165		53 55 01 00		53 55 08 09
166		57 28 42 00		57 28 42 90
167		55 67 19 22		53 68 43 49
168		55 87 65 73/55 67 93 24		55 87 65 73
169		55 86 66 63		57 52 67 40
170		55 67 39 00		55 67 93 35
171		57 52 88 68		57 52 37 74
172		57 52 75 80		57 52 84 44
173		55 67 42 59		55 67 37 56
174		56 27 02 88/57 22 56 00		52 73 12 24
175		57 26 99 88		57 26 99 88
176		57 24 26 00/57 24 26 01		57 24 28 03
177		55 67 25 11/22-67		55 67 15 55
178		55 67 60 11		55 67 06 51

214	55 67 36 11	53 68 69 80
215	53 33 17 00	53 68 62 69
216	55 61 43 08	NO
217	55 87 80 90	53 68 33 77
218	55 87 46 78	55 87 46 78
NUMERO	TELEFONOS	FAX
219	55 67 25 22	55 87 13 10
NUMERO	TELEFONOS	FAX
220	55 61 40 11	55 61 46 83
221	55 67 38 46	55 67 35 22
222	55 86 21 11	57 54 52 75
NUMERO	TELEFONOS	FAX
223	55 77 11 22	55 77 89 43
224	55 67 07 53	55 67 98 95
NUMERO	TELEFONOS	FAX
225	53 94 09 86	53 94 53 55
NUMERO	TELEFONOS	FAX
226	55 67 31 55	55 67 78 51

DOMICILIO

NUMERO	DOMICILIO
1	AV. INSURGENTES SUR #421 TORRE A DESP. 606,607 C.P. 06170
2	PONIENTE 122 # 439 C.P. 02300
3	SAN ESTEBAN # 48 C.P. 02020
4	MARGARITA MAZA DE JUAREZ # 154 C.P. 07700
5	JOAQUIN ARGAS # 9 C.P. 11850
6	NORTE 35 # 865 C.P. 02300
7	AV. ACUEDUCTO DE GUAPE. CASI ESQ. EJE CENTRAL
8	CALZ. VALLEJO # 734 C.P. 02630
9	CALZ. ACAPOTZALCO LA VILLA # 867 C.F. 02300
10	PONIENTE 148 # 962 C.P. 02300
11	PONIENTE 150 # 911 C.P. 02300
12	CDH. ACHOTENCO # 5 C.P. 02040
13	NORTE 45 # 958 DESP. 202 C.P. 02300
14	CALZ. VALLEJO # 1841 C.P. 07630
15	NORTE 35 # 930 LOCAL 18 C.P. 02300
16	CERRADA NORTE 35 # 14 C.P. 02300
17	CALZ. VALLEJO # 640 C.P. 02650
18	CALZ. VALLEJO #1044 C.P. 02300
	DOMICILIO
19	PONIENTE 128 # 679 C.P. 02300
20	PONIENTE 116 # 509 C.P. 02300
21	PONIENTE 150 # 965 C.P. 02300
	DOMICILIO
22	NORTE 20 # 5031 C.P. 07370
23	CALZ. VALLEJO # 921 C.P. 02300
24	PONIENTE 134 # 828 C.P. 02300
25	BOULEVARD DE LOS FERROCARRILES # 247 C.P. 02300
26	SATURNO # 49 C.P. 07700
27	CALZ. VALLEJO # 921 C.P. 07750
28	MANUEL LUIS STRMPA # 54 C.P. 07700
29	BOULEVARD DE LOS FERROCARRILES # 247 C.P. 02300
30	RIV. CEYLAN # 1 C.P. 02300
31	BOULEVARD DE LOS FERROCARRILES #345 C.P. 02300
32	NORTE 35 # 930 LOCAL 3 C.P. 02300
33	AQUILES SERDAN # 55 C.P. 02160
34	NEPTUNO # 51 C.P. 07700
35	PONIENTE 152 # 738 C.P. 02300

36	AV. RIO CONSUADO # 305 C.P. 02980
37	PLANTA PONIENTE 140 # 829 C.P. 02300
38	AV. SANTA LUCIA # 198 C.P. 02760
39	PONIENTE 134 # 779 C.P. 02300
40	PONIENTE 146 # 688 C.P. 02300
41	AV. DE LAS GRANJAS # 591 C.P. 02510
42	PONIENTE 140 # 595 C.P. 02300
43	PONIENTE 140 # 717 C.P. 02300
44	NORTE 35 # 930 C.P. 02300
45	AV. DE LAS GRANJAS # 388 C.P. 02000
46	PONIENTE 122 # 419-A C.P. 02630
47	PONIENTE 122 # 745 C.P. 02300
48	EOLIVAR # 109-401 C.P. 06080
49	PONIENTE 150 # 956 C.P. 02300
50	TESORERIA CALLE SUR # 37 C.P. 54900
51	PONIENTE 122 # 613 C.P. 02300
52	PONIENTE 134 # 649 C.P. 02300
53	NORTE 45 # 789 C.P. 02300
54	PONIENTE 122 # 501 C.P. 02300
	DOMICILIO
55	PONIENTE 128 # 456 C.P. 02300
56	GENRO DE LOS REMEDIOS # 27 C.P. 04200
57	CALZ. VALLEJO # 740 C.P. 02300
58	CALZ. ACAPOTZALCO LA VILLA # 470 C.P. 02250
59	URBANO # 251 C.P. 07700
60	CALZ. ACAPOTZALCO LA VILLA # 260 C.P. 02630
61	PONIENTE # 134 # 458 C.P. 07750
62	NORTE 59 # 880 INT. C.C.P. 02300
	DOMICILIO
63	NORTE 45 # 985 C.P. 02300
64	PRIV. DE SAN JOSE # 29 C.P. 02510
65	EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS # 1150 C.P. 07700
66	NORTE 45 # 611 C.P. 02300
67	AV. MIGUEL OTHON DE MENDOZABAL OTE. # 480 C.P. 07710
68	SATRONO # 39 C.P. 07700
69	NORTE 59 # 896 C.P. 02300
70	OFICINA AV. DE LAS GRANJAS # 156
71	PONIENTE 116 # 649-A C.P. 02300
72	AV. DE LAS GRANJAS # 682 C.P. 02550
73	CALZ. COLTONGO # 155-1 C.P. 02650

74	AV. CENTRAL # 245 C.P. 07700
75	PONIENTE 146 # 725 C.P. 02300
76	PONIENTE 146 # 900 C.P. 02300
DOMICILIO	
77	AV. INSURGENTES NORTE # 554 C.P. 06450
78	PONIENTE 152 # 738 C.P. 02300
DOMICILIO	
79	PONIENTE 122 # 489 C.P. 02630
80	SAN ESTEBAN # 48-B C.P. 02020
81	PONIENTE 116 # 571 C.P. 02300
82	CALZ. AZCAPOTZALCO LA VILLA # 587 C.P. 02300
83	PIURA # 680 C.P. 07300
84	PONIENTE 116 # 494 C.P. 02300
85	PONIENTE 116 # 536 C.P. 02300
86	CALLE 17 # 93 C.P. 02600
87	3DA CDA. DE PAINE NONO C.P. 06220
88	PONIENTE 122 # 459 C.P. 02300
89	UNIO # 359 C.P. 07029
DOMICILIO	
90	PONIENTE 140 # 605 C.P. 02300
91	CALZ. VALLEJO # 1023 C.P. 06720
92	AV. CENTRAL # 283 C.P. 07700
93	CALZ. COUTONCO # 293 C.P. 02300
94	GUANAJUATO # 82 Y 85 C.P. 07730
95	CALZ. AZCAPOTZALCO LA VILLA # 882 C.P. 02300
96	PONIENTE 122 # 723 C.P. 02300
DOMICILIO	
97	CALZ. VALLEJO # 1361 LOCAL B C.P. 07000
98	PONIENTE 116 # 713 C.P. 02300
99	PONIENTE 146 # 789 C.P. 02300
100	NORTE 59 # 846-A C.P. 02300
101	CALLE 28-C # 52 C.P. 07630
102	PONIENTE 150 # 578 C.P. 02300
103	PONIENTE 128 # 579 C.P. 02300
104	EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS # 152C.F. 07730
105	NORTE 45 # 607 C.P. 02300
106	NORTE 45 # 924 C.P. 02300
107	PROLONGACION NARANJO # 445 C.P. 02950

108		FONIENTE 134 # 510 C.F. 02300
109		CAJZ. VALLEJO # 1030 C.F. 02300
110		CAJZ. ACAPOTZALCO LA VILLA # 668-G C.F. 02300
	DOMICILIO	
111		NORTE 35 # 930 C.F. 02300
112		CAJZ. VALLEJO # 673 C.F. 07760
113		NORTE 45 # 802 C.F. 02300
114		FONIENTE 116 # 553 C.F. 02300
	DOMICILIO	
115		FONIENTE 150 # 800 C.F. 02300
116		NORTE 59 # 906-A C.F. 02300
117		NORTE 35 # 725 C.F. 02300
118		CAJZ. ACAPOTZALCO LA VILLA # 1010 C.F. 02300
119		LIBERTAD # 45 C.F. 02020
120		NORTE 45 # 706 C.F. 02300
121		CAJZ. ACAPOTZALCO LA VILLA # 869 C.F. 02300
122		NORTE 59 # 1015 C.F. 02300
123		NORTE 59 # 819-A C.F. 02300
124		FONIENTE 122 # 673 C.F. 02610
	DOMICILIO	
125		NORTE 59 # 100 C.F. 02300
126		FONIENTE 134 # 786 C.F. 02300
127		CAJZ. ACAPOTZALCO LA VILLA # 1293 C.F. 02300
128		FONIENTE 140 # 618 "JM" C.F. 02300
129		JUPITER # 96-A C.F. 02300
130		FONIENTE 134 # 660 C.F. 02300
131		AV. HIDALGO # 122 C.F. 02250
132		FONIENTE 150 # 872 C.F. 02300
133		MANUEL GONZALEZ # 113 C.F. 06920
134		FONIENTE 152 # 935 C.F. 02300
135		EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS # 1073 C.F. 07700
136		FONIENTE 150 # 842 C.F. 02300
137		CAMPO TASAJERAS # 181 C.F. 02720
138		NORTE 35 # 927 C.F. 02300
139		FONIENTE 128 # 543 C.F. 02300
140		NORTE 35 # 1028 C.F. 02300
141		FONIENTE 146 # 760 C.F. 02300
142		NORTE 35 # 895 C.F. 02300
143		INSURGENTES SDR # 1673-604 C.F. 01020

144	CAJZ. SAN ISIDRO # 143-B C.F. 02370
145	AV. PONIENTE 128 # 740 C.F. 02300
146	CALDERON DE LA BARRANCA # 340 C.F. 11550
147	EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS # 831 C.F. 07700
NUMERO	DOMICILIO
148	PONIENTE 140 # 720 C.F. 02300
149	PONIENTE 134 # 719 C.F. 02300
150	NEPTUNO # 31 C.F. 07700
151	PRIVADA DE CEYLAN # 59-B C.F. 02300
NUMERO	DOMICILIO
152	PONIENTE 152 # 649 C.F. 02300
153	PONIENTE 150 # 677 C.F. 02300
154	AV. CEYLAN # 959 C.F. 02300
155	PONIENTE 128 # 620 C.F. 02300
156	PONIENTE 140 # 576-G C.F. 02300
NUMERO	DOMICILIO
157	PONIENTE 140 # 493 C.F. 07729
158	PONIENTE 122 # 672 C.F. 02300
159	NORTE 45 # 877 C.F. 02300
160	NORTE 45 # 686 C.F. 02300
161	AV. CEYLAN # 1016 C.F. 02300
162	CAMINO DEL RECEO # 26 C.F. 02070
163	CALZ. VALLEJO 1361 C.F. 07000
164	PONIENTE 140 # 526 C.F. 02300
165	AV. ENCARNACION ORTIZ # 02670
166	NORTE 45 # 669 C.F. 02300
167	PONIENTE 146 # 700 C.F. 02300
168	NORTE 45 # 829 "D" C.F. 02300
169	URANIO # 131 C.F. 07700
170	PONIENTE 128 # 627 C.F. 02300
171	AVO 1697 # 12 C.F. 02300
172	EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS NTE. # 795-B C.F. 07720
173	NORTE 45 # 1013 C.F. 02300
174	TERCERA CDA. DE MINAS # 42 C.F. 01280
175	CALZ. AZCAPOTZALCO LA VILLA # 705 C.F. 02300
176	PONIENTE 146 # 850 C.F. 02300
177	PONIENTE 140 # 840 C.F. 02300
178	PONIENTE 134 # 854 C.F. 02300

NUMERO	DOMICILIO
176	CALZ. COTTONSO # 49 C.F. 02650
180	AV. JARDIN # 624 C.F. 02660
181	PONIENTE 124 # 27 C.F. 07750
182	AV. CEYLAN # 709 C.F. 02300
183	NORTE 45 # 731 C.F. 02300
184	FRANCISCO VILLA # 108 C.F. 02119
185	INGENIEROS MILITARES # 105 PRIMER PISO C.F. 11200
186	NEPTUNO # 72 C.F. 07700
187	SATURNO # 22 C.F. 07700
188	TRES ANGELES # 446 C.F. 07320
189	NORTE 45 # 1074 C.F. 02300
190	PONIENTE 150 # 660 C.F. 02300
191	CALZ. TICOMAN # 1414, 1418 C.F. 07210
192	DOMICILIO
193	NORTE 45 # 740 C.F. 02300
194	PONIENTE 150 # 888 C.F. 02300
195	PONIENTE 152 # 659 C.F. 02300
196	PONIENTE 140 # 656 C.F. 07870
197	PRIV. 20 DE NOVIEMBRE # 4 C.F. 02029
198	AV. CEYLAN # 959 LOCAL 1 Y2 C.F. 02300
199	PONIENTE 122 # 485 C.F. 02300
200	AV. SOR JUANA INES DE LA CRUZ # 22 C.F. 05400
201	PONIENTE 116 # 590 C.F. 02300
202	ALAMO PLATEADO # 1 PRIMER PISO C.F. 53230
203	PONIENTE 146 # 624 C.F. 02300
204	CERRADA DE LAS GRANJAS # 149 C.F. 02519
205	CALZ. VALLEJO # 1009 C.F. 07750
	BATA CALIFORNIA #275-604 C.F. 06170
	DOMICILIO
206	PONIENTE 134 # 454 C.F. 07700
207	NORTE 65 # 1074 C.F. 02300
208	COLOSO DE RODAS # 46 C.F. 07700
209	CALZ. AZCO. LA VILLA # 668-H C.F. 02300
210	PONIENTE 128 # 470 C.F. 02300
211	CALZ. VALLEJO # 904-5 C.F. 02300
212	EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS # 838 C.F. 07700
213	NORTE 45 # 947 C.F. 02300

214		PONIENTE 116 # 589 C.P. 02300
215		PONIENTE 150 # 734 C.P. 02300
216		SAN ESTEBAN # 48-A C.P. 02020
217		PONIENTE 122 # 603 C.P. 02300
218		PONIENTE 150 # 690 C.P. 02300
NUMERO		DOMICILIO
219		CALZ. AZCAPOTZALCO LA VILLA # 668-E C.P. 02300
NUMERO		DOMICILIO
220		AV. DE LAS GRANJAS # 395 C.P. 02530
221		PONIENTE 116 # 526-A C.P. 02300
222		RIO BAMBA # 952 C.P. 07300
NUMERO		DOMICILIO
223		CUAUHTEMOC # 146 C.P. 07090
224		PONIENTE 134 # 740 C.P. 02300
NUMERO		DOMICILIO
225		REFINERIA SALAMANCA # 43 C.P. 02300
NUMERO		DOMICILIO
226		PONIENTE 122 # 595.1 C.P. 02300

COLONIA

TAMAÑO DE EMPRESA

NÚMERO	COLONIA	TAMAÑO DE EMPRESA
1	HIPODROMO CONDESA	MEDIANA
2	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
3	SANTO TOMAS	MEDIANA
4	NOEVA INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
5	SAN MIGUEL CHAPULTEPEC	MEDIANA
6	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
7	AVIACION DE GUADALUPE	PEQUEÑA
8	COLTORGCO	GRANDE
9	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
10	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
11	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
12	SAN SEBASTIAN	MEDIANA
13	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
14	SAN JOSE DE LA ESCALERA	MEDIANA
15	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
16	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
17	TEJADORES DE HIERRO	PEQUEÑA
18	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
NÚMERO	COLONIA	TAMAÑO DE EMPRESA
19	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
20	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
21	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
NÚMERO	COLONIA	TAMAÑO DE EMPRESA
22	CAPULITLAN	GRANDE
23	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
24	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
25	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
26	NOEVA INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
27	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
28	NOEVA INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
29	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
30	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
31	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
32	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
33	ACAROTZALCO	PEQUEÑA
34	NOEVA INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
35	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA

74	NEVA INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
75	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
76	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
NUMERO	COLONIA	TAMANO DE EMPRESA
77	TEAMA	PEQUENA
78	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
NUMERO	COLONIA	TAMANO DE EMPRESA
79	COLTONGO	GRANDE
80	SANTO TOMAS	MICRO
81	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
82	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUENA
83	LINDAVISTA	GRANTE
84	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
85	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
86	PROHOGAR	MEDIANA
87	ERAVILLO	NO
88	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANTE
89	TEFYAC INSURGENTES	PEQUENA
NUMERO	COLONIA	TAMANO DE EMPRESA
90	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
91	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
92	NOVA INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
93	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
94	SN. ESTILO ATEHUACAN	MICRO
95	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
96	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUENA
NUMERO	COLONIA	TAMANO DE EMPRESA
97	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUENA
98	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
99	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
100	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUENA
101	SAN JOSE DE LA ESCALERA	PEQUENA
102	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
103	INDUSTRIAL VALLEJO	MICRO
104	SAN ESTILO ATEHUACAN	MEDIANA
105	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUENA
106	INDUSTRIAL VALLEJO	MICRO
107	ARENAL	MEDIANA

108	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
109	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
110	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
NUMERO		
111	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
112	MADALENA DE LAS SALINAS	PEQUEÑA
113	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
114	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
TAMANO DE EMPRESA		
COLOMBIA		
NUMERO		
115	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
116	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
117	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
118	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
119	SANTO TOMAS	PEQUEÑA
120	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
121	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
122	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
123	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
124	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
TAMANO DE EMPRESA		
COLOMBIA		
125	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
126	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
127	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
128	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
129	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
130	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
131	FAFIO DE SANTA CATERINA	MEDIANA
132	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
133	FAFIO DE SANTA CATERINA	PEQUEÑA
134	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
135	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
136	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
137	APLICACION PETROLERA	MICRO
138	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
139	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
140	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
141	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
142	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
143	INDUSTRIAL VALLEJO	MICRO

144	IND. SAN ANTONIO ACCO.	MEDIANA
145	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
146	FOLANCO	MEDIANA
147	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
	COLONIA	TAMANO DE EMPRESA
148	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
149	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
150	NOVA INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
151	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
	COLONIA	TAMANO DE EMPRESA
152	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
153	INDUSTRIAL VALLEJO	MICRO
154	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
155	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
156	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
	COLONIA	TAMANO DE EMPRESA
157	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
158	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
159	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
160	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
161	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
162	EL PECERO	MICRO
163	NOVA INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
164	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
165	COSMOPOLITA	PEQUEÑA
166	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
167	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
168	INDUSTRIAL VALLEJO	MICRO
169	NOVA INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
170	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
171	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
172	NOVA INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
173	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
174	FRANCISCO VILLA	MEDIANA
175	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
176	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
177	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
178	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA

NUMERO	COLUMBIA	TAMANDO DE BARRERA
176	PARROQUIAS DE HISPERO	MICRO
180	ENCINACI	FEQUENA
181	IGLESIA INDOCTRINAL VALLEJO	FEQUENA
182	INDOCTRINAL VALLEJO	MEDIANA
183	INDOCTRINAL VALLEJO	MEDIANA
184	AGRICULTURA SAN PEDRO ALTA	FEQUENA
185	L. MAS DE SOTILO	GRANDE
186	IGLESIA INDOCTRINAL VALLEJO	MEDIANA
187	IGLESIA INDOCTRINAL VALLEJO	MEDIANA
188	ESCALONADA LA ESCOBERA	MEDIANA
189	INDOCTRINAL VALLEJO	MEDIANA
190	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
191	TICOMAN	MEDIANA
COLUMBIA		
192	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
193	INDOCTRINAL VALLEJO	MEDIANA
194	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
195	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
196	INDOCTRINAL VALLEJO	MEDIANA
197	INDOCTRINAL VALLEJO	FEQUENA
198	INDOCTRINAL VALLEJO	MEDIANA
199	INDOCTRINAL VALLEJO	MEDIANA
200	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
201	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
202	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
203	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
204	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
205	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
206	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
207	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
208	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
209	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
210	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
211	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
212	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
213	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
214	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
215	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
216	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
217	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
218	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
219	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
220	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
221	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
222	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
223	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
224	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
225	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
226	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
227	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
228	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
229	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
230	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
231	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
232	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
233	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
234	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
235	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
236	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
237	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
238	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
239	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
240	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
241	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
242	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
243	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
244	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
245	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
246	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
247	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
248	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
249	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
250	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
251	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
252	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
253	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
254	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
255	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
256	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
257	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
258	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
259	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
260	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
261	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
262	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
263	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
264	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
265	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
266	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
267	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
268	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
269	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
270	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
271	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
272	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
273	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
274	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
275	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
276	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
277	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
278	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
279	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
280	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
281	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
282	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
283	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
284	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
285	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
286	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
287	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
288	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
289	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
290	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
291	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
292	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
293	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
294	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
295	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
296	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
297	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
298	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
299	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE
300	INDOCTRINAL VALLEJO	GRANDE

214	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
215	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
216	SANTO TOMAS	PEQUEÑA
217	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
218	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA
NUMERO	COLOMIA	TAMANO DE EMPRESA
219	INDUSTRIAL VALLEJO	PEQUEÑA
NUMERO	COLOMIA	TAMANO DE EMPRESA
220	JARDIN AZULETIA	MEDIANA
221	INDUSTRIAL VALLEJO	MICRO
222	LINDAVISTA	MICRO
NUMERO	COLOMIA	TAMANO DE EMPRESA
223	ARAGON	PEQUEÑA
224	INDUSTRIAL VALLEJO	GRANDE
NUMERO	COLOMIA	TAMANO DE EMPRESA
225	PEYINOSA	PEQUEÑA
NUMERO	COLOMIA	TAMANO DE EMPRESA
226	INDUSTRIAL VALLEJO	MEDIANA

E - MAIL

000001	e-mail
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
000002	e-mail
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	
34	
35	

74	admission@hpcollgq.net.au
75	
76	
77	
78	
79	
80	
81	
82	
83	
84	
85	
86	
87	
88	
89	
90	
91	
92	
93	
94	
95	
96	
97	
98	
99	
100	
101	
102	
103	
104	
105	
106	
107	
108	
109	
110	
111	
112	
113	
114	
115	
116	
117	
118	
119	
120	
121	
122	
123	
124	
125	
126	
127	
128	
129	
130	
131	
132	
133	
134	
135	
136	
137	
138	
139	
140	
141	
142	
143	
144	
145	
146	
147	
148	
149	
150	
151	
152	
153	
154	
155	
156	
157	
158	
159	
160	
161	
162	
163	
164	
165	
166	
167	
168	
169	
170	
171	
172	
173	
174	
175	
176	
177	
178	
179	
180	
181	
182	
183	
184	
185	
186	
187	
188	
189	
190	
191	
192	
193	
194	
195	
196	
197	
198	
199	
200	

108	
109	
110	
NUMERO	
111	e-mail
112	
113	
114	
NUMERO	
115	e-mail
116	
117	
118	
119	
120	
121	
122	
123	
124	
NUMERO	
125	e-mail
126	
127	
128	
129	
130	
131	
132	
133	
134	
NUMERO	
135	
136	
137	
138	
139	
140	
141	
142	
143	

NUMBER	e-mail
176	
180	
181	
182	
183	
184	
185	
186	
187	
188	
189	
190	
191	
NUMBER e-mail	
192	
193	
194	
195	
196	
197	
198	
199	
200	
201	
202	
203	
204	
205	
NUMBER e-mail	
206	
207	
208	
209	
210	
211	
212	
213	

214	
215	
216	
217	
218	
NUMERO	e-mail
219	
NUMERO	e-mail
220	
221	
222	
NUMERO	e-mail
223	
224	
NUMERO	e-mail
225	
NUMERO	e-mail
226	

Fuente: Legislación Política de Acapulcalco, Basada en el Sistema de Información Empresarial Mexicano.

ANEXO 2

DIRECTORIO DE EMPRESAS UBICADAS EN LA
ZONA INDUSTRIAL VALLEJO

FUENTE:

ASOCIACIÓN INDUSTRIAL VALLEJO

PERIODO DE ELABORACION DE LA TESIS:

MARZO 2004 - MARZO 2005

NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO
ADMINISTRACION DE RIESGOS ARGOS, S.A.	GRANDE
ALSTOM	GRANDE
BALATAS AMERICAN BRAKEBLOK	GRANDE
CENTRO DE INVESTIGACION E INNOVACION TECNOLOGICA	GRANDE
CERRAMEX, S.A. DE C.V.	GRANDE
CIERRES VEST DE MEXICO, S.A. DE C.V.	GRANDE
COMPANIA HULERA TORNEL, S.A. DE C.V.	GRANDE
CONDUMEX CABLES	GRANDE
CONTINENTAL DE ALIMENTOS, S.A. DE C.V.	GRANDE
DESARROLLOS URBANOS URBI	GRANDE
EMO S.A. FOMENTO PRODUCTIVO	GRANDE
ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA	GRANDE
FEDERAL MOGUL, S.A.	GRANDE
FLETES Y TRANSPORTES RUIZ	GRANDE
GAMESA, S. DE R.L. DE C.V.	GRANDE
GRUPO BENNETTS	GRANDE
GRUPO LALA MEXICO S.A. DE C.V.	GRANDE
HERVEX, S.A. DE C.V.	GRANDE
INDUSTRIAS UNIDAS, S.A. DE C.V.	GRANDE
INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO	GRANDE
LINCOLN ELECTRIC MEXICANA, S.A. DE C.V.	GRANDE
MAIZORO, S.A. DE C.V.	GRANDE
MALTA CLEYTON	GRANDE
NACIONAL DE COBRE, S.A. DE C.V.	GRANDE
PLAYERAS TRUENO, S.A. DE C.V.	GRANDE
PROCTER & GAMBLE	GRANDE
PRODUCTOS ESPECIALIZADOS DE ACERO	GRANDE
PURIFICADORA DE AGUA LOS REYES S.A. DE C.V.	GRANDE
SABRITAS, S. DE R.L. DE C.V.	GRANDE
SEARS ROEBUCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.	GRANDE
SHERWIN WILLIAMS, S.A. DE C.V.	GRANDE
SIEMENS, S.A. DE C.V.	GRANDE
UNIFOODS, S.A. DE C.V.	GRANDE
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE NEZAHUALCOYOTL	GRANDE
WYETH, S.A. DE C.V.	GRANDE
ACABADOS Y ESTAMPADOS PLUS ULTRA, S.A. DE C.V.	MEDIANA
ACEROS GAMESA	MEDIANA
ALMACENADORA GOMEZ, S.A. DE C.V.	MEDIANA
ALPHA PAK	MEDIANA
ALTO POLIMER, S.A. DE C.V.	MEDIANA
ANCE ASOCIACION DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION	MEDIANA
ANUNCIOS GENERAL NEON DE MEXICO GENEMEX, S.A. DE C.V.	MEDIANA
ARROW HART, S.A. DE C.V.	MEDIANA
ASTRO CAP, S.A. DE C.V.	MEDIANA
AUTOCOMPACTOS VALLEJO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
AUTOMOTRIZ LINEAVISTA, S.A. DE C.V.	MEDIANA

NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO
BDF MEXICO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
BROCHES DE PRESION IDEAL, S.A. DE C.V.	MEDIANA
CASA SABA	MEDIANA
CERVECERIA CUAUHTEMOC MOCTEZUMA	MEDIANA
CHEVAL, S.A. DE C.V.	MEDIANA
CHOCOLATES LA CORONA PLANTA VALLEJO	MEDIANA
CIA DE ESTUFAS Y GAS, S.A. DE C.V.	MEDIANA
CIA. IMPRESORA SIMON, S.A. DE C.V.	MEDIANA
CIA. INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL AGUA, S.A.	MEDIANA
CLAYTON DE MEXICO S.A. DE C.V.	MEDIANA
COCA COLA EXPORT S.A. DE C.V.	MEDIANA
COMERCIAL ROSHFRANS, S.A. DE C.V.	MEDIANA
CONFECCIONES MAK, S.A. DE C.V.	MEDIANA
CONSTRUCTORA DE BASCULAS, S.A. DE C.V.	MEDIANA
COPAMEX CORRUGADOS, S.A. DE C.V.	MEDIANA
COSMOGRAFICA, S.A. DE C.V.	MEDIANA
DIGLASA, S.A. DE C.V.	MEDIANA
DISTRIBUIDORA SARRIA S.A. DE C.V.	MEDIANA
EL LEON, S.A. DE C.V.	MEDIANA
ENVASES GENERALES CROWN, S.A. DE C.V.	MEDIANA
ESPECIALIDADES AUTOADHERIBLES MEXICANAS, S.A. DE C.V.	MEDIANA
ESTAMPADOS TROQUELES Y EMBUTIDOS S.A. DE C.V.	MEDIANA
ESTRUCTURAS FABRILES, S.A. DE C.V.	MEDIANA
EXCELENCIA EN FORMAS	MEDIANA
EXTRACTOS Y MALTAS, S.A.	MEDIANA
EXXON MOBIL MEXICO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
FLAGASA FABRICA Y LABORATORIO DE ALIMENTOS PARA GANADERIA Y AVICULTURA	MEDIANA
FLEXIPRINT, S.A. DE C.V.	MEDIANA
FORMAS Y SISTEMAS MEXICANOS, S.A. DE C.V.	MEDIANA
FUNDICIONES ALTZAIR, S.A. DE C.V.	MEDIANA
GALLETAS DE CALIDAD, S.A. DE C.V.	MEDIANA
GARLOCK DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
GRUPO AZOR	MEDIANA
GRUPO DADUGA	MEDIANA
GRUPO GALVAN, S.C.	MEDIANA
GRUPO PIPSA MEX, S.A. DE C.V.	MEDIANA
GRUPO POCHTECA	MEDIANA
GRUPO TEXTIL ALTEX	MEDIANA
IMAGRAF, S.A. DE C.V.	MEDIANA
IMPACTO (WITEX)	MEDIANA
IMPRESIONES JET	MEDIANA
IMPRESIONES PERFECTAS, S.A.	MEDIANA
INDUSTRIAL ACRILICA, S.A. DE C.V.	MEDIANA
INDUSTRIAL DE HERRAMIENTAS, S.A. DE C.V.	MEDIANA
INDUSTRIAL FORMACERO	MEDIANA
INDUSTRIAS ROYER	MEDIANA

NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO
INYECTORES ROBOT, S.A. DE C.V.	MEDIANA
JOHN CRANE DE MEXICO	MEDIANA
LA CUNA ENCANTADA, S.A. DE C.V.	MEDIANA
LA IDEAL, S.A. DE C.V.	MEDIANA
MANUFACTURAS KALTEX	MEDIANA
MANUFACTURAS LOCK, S.A. DE C.V.	MEDIANA
MANUFACTURERA MEXICANA DE PARTES DE AUTOMOVILES, S.A. DE C.V.	MEDIANA
MECANICA FALK	MEDIANA
MINI GRIP MEXICO POLIESTER	MEDIANA
MISA DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
MUEBLES DUPEX	MEDIANA
MYLSA	MEDIANA
NADRO	MEDIANA
OLIVETTI MEXICANA, S.A.	MEDIANA
OPERADORA DE MANUFACTURAS DE TUBOS, S.A. DE C.V.	MEDIANA
OVOPLUS DEL CENTRO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
PATRICIO SORDO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
PAYAR DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
PEPSI GEMEX, S.A.	MEDIANA
PLASTICOS ENVOLVENTES, S.A. DE C.V.	MEDIANA
PROBIOMEX	MEDIANA
PRODUCTOS DE CONSUMO RESISTOL, S.A. DE C.V.	MEDIANA
PRODUCTOS VERDE VALLE, S.A. DE C.V.	MEDIANA
RADIO SHACK DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
REICH HOLD QUIMICA DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
SACHS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
SERVIMPAQUES MARBA, S.A. DE C.V.	MEDIANA
STANHOME DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
TAM-MEX, S.A. DE C.V.	MEDIANA
THE WEST COMPANY MEXICO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
TRANSPORTADORA TERRESTRE, S.A. DE C.V.	MEDIANA
TRIMEX, S.A. DE C.V.	MEDIANA
TRINITY INDUSTRIALES DE MEXICO, S.A.	MEDIANA
UNILEVER DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MEDIANA
US SANITARY, S.A. DE C.V.	MEDIANA
VILLA PLACA Y LAMINA, S.A. DE C.V.	MEDIANA
VITRO AUTOMOTRIZ	MEDIANA
SARAM, S.A. DE C.V.	MEDIANA
ZERNAT INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.	MEDIANA
ACABADOS INDUSTRIALES RUVAL, S.A. DE C.V.	MICRO
ACCEL ALMACENADORA	MICRO
ACEROS ROSICAR, S.A. DE C.V.	MICRO
ACEROS Y METALES HERBA, S.A. DE C.V.	MICRO
ADITIVOS, SELLADORES E IMPERMEABILIZANTES JOSE ANTONIO GARCIA BILBAO	MICRO
ADRISA, S.A. DE C.V.	MICRO
AGENCIA ADUANERA DE AMERICA EN MEXICO, S.C.	MICRO

NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO
AGUAS INDUSTRIALES DE VALLEJO, S.A. DE C.V.	MICRO
ALMACENES REFRIGERANTES, S.A. DE C.V.	MICRO
ANODIZADOS NAVANDONIC S.A.	MICRO
ARDURA DE MEXICO, S.A.	MICRO
AROA COSMETICOS, S.A.	MICRO
ARTICULOS INDUSTRIALES MONTES, S.A. DE C.V.	MICRO
AUTOTRANSPORTES JR	MICRO
AVENSA (SOLUCIONES EN INFORMATICA)	MICRO
AVETRONIC, S.A. DE C.V.	MICRO
BARNIZADOS Y EMPAQUES	MICRO
BARO INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.	MICRO
BENITEZ Y AJURIA	MICRO
BERHARD DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
BJC DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
BRIMON CONJUNTO INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.	MICRO
BUNGE FOODS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
CAJAS Y ESTUCHES ROUX, S.A. C.V.	MICRO
CANADIAN ROLLER ENGRAVING, S.A. DE C.V.	MICRO
CINSA, S.A. DE C.V.	MICRO
COLSON CASTER DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
COMERCIAL LLANTERA SULLIVAN	MICRO
COMPUTEC INDUSTRIAL	MICRO
CONDOMINIO INDUSTRIAL CEYLAN VALLEJO, A.C.	MICRO
CORPORATIVO DE PROTECCION DE INCENDIO	MICRO
CORRUGADOS Y DERIVADOS, S.A. DE C.V.	MICRO
DICRESA, S.A. DE C.V.	MICRO
DIEBOQUI BIENES INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.	MICRO
DIMAPLASTIC, S.A. DE C.V.	MICRO
DISPERSATT, S.A. DE C.V.	MICRO
DISTRAND, S.A. DE C.V.	MICRO
DUCTOS Y PERFILES, S.A. DE C.V.	MICRO
DUSO DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
EJES CARDANICOS, S.A. DE C.V.	MICRO
ELECTROFERRETERA ORVI, S.A. DE C.V.	MICRO
EQUIPOS MCQUAY, S.A. DE C.V.	MICRO
EQUIPOS PARA GAS, S.A. DE C.V.	MICRO
ESCOBERA REYNERA	MICRO
EXTRU-ENVASES, S.A. DE C.V.	MICRO
FERROPAK COMERCIAL, S.A. DE C.V.	MICRO
G.P.D., S.A. DE C.V.	MICRO
GALVANIZADORA NOVAL, S.A. DE C.V.	MICRO
GARDHAL, S.A.	MICRO
GERMIMEX	MICRO
GRUPO ACSA	MICRO
GRUPO EMPRESARIAL NOVAL, S.A. DE C.V.	MICRO
GRUPO INDUSTRIAL ORME, S.A. DE C.V.	MICRO
GRUPO INDUSTRIAL ORME, S.A. DE C.V.	MICRO
H.B. FULLER DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO

NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO
HELGUERA Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	MICRO
HERCULES MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
HILOS Y TEJIDOS MONDRAGON S.A. DE C.V.	MICRO
HISEMA QUIMICA, S.A. DE C.V.	MICRO
HOLZ CHEMICAL DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
IMPRESOS ULTRARAPIDOS, S.A. DE C.V.	MICRO
INDELPLAST, S.A. DE C.V.	MICRO
INDUSTRIA MADERERA AZTECA, S.A. DE C.V.	MICRO
INDUSTRIAL MADERERA SAR, S.A. DE C.V.	MICRO
INDUSTRIAL MEXICANA DE HULES, S.A. DE C.V.	MICRO
INDUSTRIAS LUGARTH, S.A. DE C.V.	MICRO
INDUSTRIAS OLYN MEX, S.A. DE C.V.	MICRO
ING. EDGAR OPORTO MORALES	MICRO
INMOBILIARIA ULZAMA, S.A. DE C.V.	MICRO
INMOBILIARIA VALLEJO, S.A.	MICRO
INTER IBERICA, S.A. DE C.V.	MICRO
JACKSTADT DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
JUGUETI BODEGA, S.A. DE C.V.	MICRO
KEY QUIMICA, S.A. DE C.V.	MICRO
LA ILUSION DEL AÑO, S.A. DE C.V.	MICRO
LAVADO PERFECTO, S.A. DE C.V.	MICRO
LITO LAMINADOS, S.A. DE C.V.	MICRO
LITOLAMINA, S.A.	MICRO
LUNIPLAST, S.A. DE C.V.	MICRO
MANUFACTURAS AUTOMOTRICES SOFER S.A.	MICRO
MANUFACTURAS HERSOL, S.A.	MICRO
MAQUILADORA DE PRODUCTOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.	MICRO
MAQUILAS DE ACERO, S.A. DE C.V.	MICRO
MAQUINARIAS RIVA, S.A. DE C.V.	MICRO
MARTEX S.A. DE C.V. (RODEX)	MICRO
MAX COMPONENTS, S.A. DE C.V.	MICRO
MERCADO DE DESPERDICIOS, S.A. DE C.V.	MICRO
METAPLAST, S.A. DE C.V.	MICRO
MOTO ACCESORIOS FELMART	MICRO
MOYNO DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
MUDANZAS AMERICA (ALMACENES)	MICRO
MUFISO, S.A. DE C.V.	MICRO
MULTIFILM, S.A. DE C.V.	MICRO
NACIONAL DE TORNILLOS, S.A. DE C.V.	MICRO
NAS DISPLAY, S.A.	MICRO
NOM WOVEN CONVERTIN, S.A.	MICRO
PENTAFLOROFENOL, S.A. DE C.V.	MICRO
PERSONA INTERNATIONAL DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
PLACAS REALZADAS, S.A. DE C.V.	MICRO
PLACAS Y RECTIFICADOS, S.A.	MICRO
PLASTIMONTT E HIJOS, S.A. DE C.V.	MICRO
PLUMEX, S.A.	MICRO

NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO
POLIETILENOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.	MICRO
POLYVIL PINTURAS S.A. DE C.V.	MICRO
PRODIN PLASTICAS, S.A. DE C.V.	MICRO
PRODUCTOS DEL MONTE, S.A. DE C.V.	MICRO
PROTECCION TERMICA ARIZPE, S.A. DE C.V.	MICRO
QUIMICA ERVIC, S.A. DE C.V.	MICRO
QUIMICOS Y METALES INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.	MICRO
QUIROMED, S.A. DE C.V.	MICRO
REPRESENTACIONES GRAFICAS ALPHA, S.A. DE C.V.	MICRO
REPRESENTACIONES PFEIFERS, S.A. DE C.V.	MICRO
REPRESENTACIONES TECNICAS, S.A. DE C.V.	MICRO
RESIDUOS INDUSTRIALES MULTIQUM, S.A. DE C.V.	MICRO
RIANI, S.A. DE C.V.	MICRO
ROTOGRAF, S.A. DE C.V.	MICRO
SAYS, S.A.	MICRO
SEGUROS IMBURSA GERENCIA REGIONAL VALLEJO	MICRO
SIEMENS VDO TRADE, S.A. DE C.V.	MICRO
SIN MEX IMPORTADORA, S.A. DE C.V.	MICRO
SOLDAGAS, S.A.	MICRO
SUPER PUFFT SNACKS MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
SUPER SERVICIO GRANJAS	MICRO
SUSPENSIONES DSP, S.A. DE C.V.	MICRO
TALLER GRAFICO ARGOS	MICRO
TALLERES CUITLAHUAC, S.A. DE C.V.	MICRO
TEC-ELEC, S.A. DE C.V.	MICRO
TECNICAS MEDIOAMBIENTALES WINCO, S.A. DE C.V.	MICRO
TECNILLANTAS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
TECNOLOGIA Y SERVICIOS S.A. DE C.V.	MICRO
TEXTILES CONTEMPORANEOS, S.A. DE C.V.	MICRO
TRANSPORTES DEL PACIFICO	MICRO
TUBOS ESPIRALES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
UNION DE CREDITO INDUSTRIAL DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
VELATORIOS DEL JUAREZ	MICRO
VOLCLAY DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MICRO
YAVEMAR, S.A. DE C.V.	MICRO
ACABADOS DE ACERO MEXICANO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ACABADOS ELECTROLITICOS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ACABADOS LEORLEN	PEQUEÑA
ACEITES POLIMERIZADOS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
AKIM DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
AKRA FIBRAS QUIMICAS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ALDYXA S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ALPHA POLYLAM, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ANGUS VALLEJO EMPRENDEDORES GASTRONOMICOS COBRA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ARCOMEX, S.A.	PEQUEÑA
ARTES GRAFICAS DE MEXICO, S.A.	PEQUEÑA

NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO
ARTICULOS GALVANIZADOS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ARTICULOS TROQUELADOS MANON	PEQUEÑA
AUTOMOTORES LA VILLA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
AUTOS SUZUKA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
AUTOTRANSPORTES DE CARGA SERVICIO NACIONAL, S.A.	PEQUEÑA
AZUCAR DOMINOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
BELLVEP, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
BELSHEIN INTERNACIONAL, S.A.	PEQUEÑA
BULK MOLDING COMPOUNDS MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
CAMIONES ESPECIALES S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
CENTURY LABORATORIOS	PEQUEÑA
CIA. INDUSTRIAL QUEZADA S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
CLEAVER BROOKS DE MEXICO	PEQUEÑA
COLCHAS EL ELEFANTITO	PEQUEÑA
COMERCIALIZADORA PONICA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
COMPANIA MANUFACTURERA DE VELADORAS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
CONSULTORES ASOCIADOS S.C.	PEQUEÑA
CORPORACION BELIEF, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
CORPORACION MEXICANA DE IMPORTACIONES, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
CREMERIA AMERICANA	PEQUEÑA
CRO GRIM, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
DELAMAC DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
DENTS PLY MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
DESIGNA	PEQUEÑA
DIECSA TRADING, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
DULCES GADY, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ECOFIBRAS PONDEROSA	PEQUEÑA
EDM DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
EMBALAJES INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ENGRANES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ENTHON OMI DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ENVASES Y LAMINADOS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ESTAFETA MEXICO	PEQUEÑA
ETN (ENLACES TERRESTRES NACIONALES)	PEQUEÑA
EXTINTORES AUTOMOTRICES E INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
FABRICA DE DULCES GOMEZ, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
FABRICAS DE PAPEL POTOSI, S.A.	PEQUEÑA
FAMA FABRICA DE CALZADO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
FEM, S.A. DE C.V. PIPE EQUIPMENT DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
FITONAT MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
FUNDICION HARDO, S.A.	PEQUEÑA
GASES MEXICANOS	PEQUEÑA
GLUTEN Y ALMIDONES INDUSTRIALES S.A. DE C.V.	PEQUEÑA

NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO
GRUPO INDUSTRIAL GISA	PEQUEÑA
GRUPO INDUSTRIAL SALTILLO	PEQUEÑA
GRUPO UNIKO (MORESA, PEMSA, TECNYSIA, VELCOM)	PEQUEÑA
HARINERA LA ESPIGA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
HEADERS GARCIA E HIJOS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
HILATURAS CASTILLA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
HYSOL INDAEL DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
IMPORTACIONES Y DISTRIBUCIONES INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
INDUSTRIAL DE ALIMENTOS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
INDUSTRIAL REFLEMEX, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
INDUSTRIAS ARGÁ, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
INDUSTRIAS DANPEX, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
INDUSTRIAS POLIFLEX, S.A.	PEQUEÑA
INSTITUTO DE COMPUTACION Y METODOS	PEQUEÑA
IRPI, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
KIT SOY, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
KOHLER DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
LA NUEVA COMPANIA COLONIAL, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
LAMPARAS Y ESTUFAS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
LITO CORRUGADOS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
LITOGRAFICA FRIGOLET, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
LUCTA MEXICANA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
MAGAMEX	PEQUEÑA
MAKITA MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
MANUFACTURAS MAROVA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
MANUFACTURAS METALICAS AUSTRAL, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
MANUFACTURERA DE ENVASES JUPITER, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
MANUFACTURERA DE PAPEL BIDASOA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
MATEBA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
MECANICA ASOCIADA S.A. (MASA)	PEQUEÑA
MECANICA SERV, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
METAL GRAFS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
MOLINO HERCULES, S.A.	PEQUEÑA
NACIONAL DE SERVICIOS DARGUE, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
NUEVAS INDUSTRIAS RODAMEX, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
NUTRICASA NUTRIMENTOS Y COMPLEMENTOS ALIMENTICIOS S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
OLIMPIC MUEBLES PARA OFICINA	PEQUEÑA
ORGANITEC, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ORGANIZACION PAPELERA TAURO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ORTO TEC, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
OSG ROYCO	PEQUEÑA
PANIPLUS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
PAPEL SATINADO S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
PEGAMENTOS Y APRESTOS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
PERFILES Y HERRAJES L.M., S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
PERNAS Y CIA.	PEQUEÑA
PRAT	PEQUEÑA

NOMBRE DE LA EMPRESA	TAMAÑO
PRODUCTOS COSMETICOS DE CALIDAD, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
PROTECTIVE MATERIALES TECHNOLOGY, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
PURE, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
RAMON PAGES, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
RIEKE	PEQUEÑA
RIGMSA	PEQUEÑA
RIMSA REFACCIONES INDUSTRIALES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ROBBIN & MEYERS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
RODABILIS, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
RODACARGA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ROPA Y CALZADO INDUSTRIAL IFF, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ROTOGRAFIADORES INTERNACIONALES S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
SADOSA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
SCANIA DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
SERVIMARCO #123	PEQUEÑA
SOLUCIONES INTEGRALES EN LOGISTICA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
TANDEMEX S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
TEMPO INTERNACIONAL, S.A.	PEQUEÑA
TEXTILES CM, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
TOPOGRAFIA INGENIERIA Y AERO FOTOGRAMETRIA, S.C.	PEQUEÑA
TRANSFORMADORA INTERAMERICANA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
TRANSPORTES CARIBE Y DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
TRANSPORTES SULTANA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
TRO GRIM, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
TROQUELSA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
TUESO MONTERREY, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
UNION DE CONFECCIONES	PEQUEÑA
ZAFATILLAS BAMBA, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA
ZUCHELI ALPHA DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PEQUEÑA

FUENTE:

WILSA WILBERT SIERRA & ASOCIADOS, S.A.

ESTUDIOS DE MERCADOTECHIA

e-mail: estudios@wilesa.com.mx

INFORMACION PROPORCIONADA POR:

ASOCIACION INDUSTRIAL VALLEJO

ANEXO 3

DIRECTORIO DE EMPRESAS UBICADAS EN LA
ZONA INDUSTRIAL VALLEJO

FUENTE:

SIEM

PERIODO DE ELABORACION DE LA TESIS:

MARZO 2004 - MARZO 2005

SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO

SIEM

FUENTE: www.siem.gob.mx

EMPRESAS LOCALIZADAS EN LA ZONA INDUSTRIAL VALLEJO

EMPRESAS - GRANDES - INDUSTRIA

NOMBRE

CONSORCIO Q GRUPO DINA S.A. DE C.V.
 TARSA S.A. DE C.V.
 ARROW HART S.A. DE C.V.
 ALSTOM TRANSPORTE S.A. DE C.V.
 BDF MEXICO S.A. DE C.V.
 CARTONALES ESTRELLA S.A. DE C.V.
 PROYECTOS CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES S.A. DE C.V.
 PROCISA S.A. DE C.V.
 ZARAM S.A. DE C.V.
 HERRAJES Y ACABADOS METALICOS S.A. DE C.V.
 KOBLENZ ELECTRICA S.A. DE C.V.
 PHILLIPS MEXICANA S.A. DE C.V.
 SIEMENS S.A. DE C.V.

EMPRESAS - GRANDES - COMERCIO

NOMBRE

LAVISA, S.A. DE C.V.
 OPERADORA PRICE SHOES S.A. DE C.V.
 OSG ROYCO S.A. DE C.V.
 SCI SYSTEMS DE MEXICO S.A. DE C.V.

EMPRESAS - GRANDES - SERVICIO

NOMBRE

AUTOBUSES EL AGUILAR S.A. DE C.V.
 OPERADORA FLECHA BLANCA S.A. DE C.V.
 TURISTAR CINCO ESTRELLAS S.A. DE C.V.
 TRANSPORTES CHIHUAHUENSES S.A. DE C.V.
 TRANSPORTES PRECISA S.A. DE C.V.
 TRANSPORTADORA TERRESTRE S.A. DE C.V.
 AUTOBUSES BLANCOS SALTILLO- TORREON S.A. DE C.V.
 AUTOBUSES INTERESTATALES MEXICO S.A. DE C.V.
 AUTOTRANSPORTES DEL SUR CUANTEMOC S.A. DE C.V.
 LINEAS UNIDAD DEL SUR MEXICO CUERNAVACA ACAPULCO Y ANEXO S.A. DE C.V.
 PROYECTOS SINEGSI S.A. DE C.V.
 SALAS DE MEXICO S.A. DE C.V.
 MEJORAMIENTO CONTINUO SERVICIOS AL SECTOR EMPRESARIAL S.A. DE C.V.
 SERVICIO DE CARGA ESTRELLA BLANCA S.A. DE C.V.
 TRANSPORTES FRONTERA S.A. DE C.V.
 TRANSPORTES GACELA S.A. DE C.V.

EMPRESAS - MEDIANAS - INDUSTRIA
NOMBRE

COMPUTEC INDUSTRIAL S.A. DE C.V.
 EXTRACTOS Y MALTAS S.A. DE C.V.
 FORMAS TECNICAS CONTABLES S.A. DE C.V.
 HARINERA ANAHUAC S.A. DE C.V.
 INDUSTRIAL DE ALIMENTOS S.A. DE C.V.
 INDUSTRIAL FORMECERO S.A. DE C.V.
 ARPONS S.A. DE C.V.
 ATV DESARROLLOS Y MANUFACTURA S.A. DE C.V.
 INDUSTRIAS ARGAS S.A. DE C.V.
 INDUSTRIAL DE HERRAMIENTAS S.A. DE C.V.
 KOHLER DE MEXICO S.A. DE C.V.
 LITO CORRUGADOS S.A. DE C.V.
 MECANICA FALK S.A. DE C.V.
 COMPAÑIA MANUFACTURERA DE VELADORAS S.A. DE C.V.
 PERNAS Y COMPAÑIA, EDITORES Y DISTRIBUIDORES S.A. DE C.V.
 INDUSTRIAL DE HERRAMIENTAS S.A. DE C.V.
 LUCTA MEXICANA S.A. DE C.V.
 OFFSET CUME S.A. DE C.V.
 SIEMENS S.A. DE C.V.
 TANTOR S.A. DE C.V.
 ANUNCIOS GENERAL NEON DE MEXICO S.A. DE C.V.
 CORRUGADOS Y LAMINADOS S.A. DE C.V.
 HARINERA LA ESPIGA S.A. DE C.V.
 INDUSTRIAS DANPEX S.A. DE C.V.
 LA IDEAL S.A. DE C.V.

EMPRESAS- MEDIANAS - COMERCIO
NOMBRE

CAMIONES ESPECIALES S.A. DE C.V.
 FARMACIAS DE SIMILARES S.A. DE C.V.
 OLIVETTI MEXICANA S.A. DE C.V.
 PHILLIPS HOLDING MEXICO S.A. DE C.V.
 PHILLIPS SISTEMAS MEDICOS S.A. DE C.V.
 SERVICIO NORTE 45 S.A. DE C.V.
 TRITNER MCJUNKING S.A. DE C.V.
 SEARS ROEBUCK DE MEXICO S.A. DE C.V.
 HERBARIO MEX S.A. DE C.V.
 PRODUCTOS NACOBRE S.A. DE C.V.

EMPRESAS - MEDIANAS - SERVICIO

NOMBRE

TRANSPORTES MONTERREY SALTILLO S.A. DE C.V.
 CARRE S.A. DE C.V.
 SLICE Y CUARZO SAN JUAN S.A. DE C.V.
 AUTOTRANSPORTES ESTRELLA ROJA DEL SUR S.A. DE C.V.
 OPERADORA VIP'S S. DE P.L. DE L.V.

EMPRESAS - PEQUEÑAS - INDUSTRIA

NOMBRE

CONCRETOS APASCO S.A. DE C.V.
 COOPERATIVO PLANAS INTERNACIONAL S.A. DE C.V.
 FABRICAS DE DULCES AMIGO S.A. DE C.V.
 FILTROS ENGINE LIFE DE MEXICO S.A. DE C.V.
 MAURCA S.A. DE C.V.
 METAPLAST DE R. L. DE C.V.
 NACIONAL DE SERVICIOS DARGUE S.A. DE C.V.
 ALMACENES REFRIGERANTES S.A. DE C.V.
 DURLIN COSMO S.A. DE C.V.
 SPORT FASHION DE MEXICO S.A. DE C.V.
 CENTURY LABORATORIOS S.A. DE C.V.
 IMPERIAL SECURITY MEXICO S.A. DE C.V.
 TIENDA CHEDRAUI. DIV. PANIFICADORAS S.A. DE C.V.
 TECHNO LABEL S.A. DE C.V.
 ACEITES Y GRASAS VALMEX S.A. DE C.V.

EMPRESAS - PEQUEÑAS - SERVICIO

NOMBRE

OPERADORA GASTRONOMICA EDEBA S.A. DE C.V.
 OMNI BUS DE ORIENTE S.A. DE C.V.
 TECNOLOGIA MEXICANA AVALUOS INDUST. S.A. DE C.V.
 TECNOLOGIA MEXICANA EN DISEÑO INDUSTRIAL S.A. DE C.V.
 JUAN ANTONIO GONZALES FUENTES
 PUERTO LAPICE RESTAURANTE S.A. DE C.V.
 SERVICIO S.A. DE C.V.
 SERVICIO DE INFORMATICA DE OFICINA S.A.
 SERVICIO ME AUTOS S.A. DE C.V.
 SERVIPOZO, REHABILITACION HIDRAULICA Y EQUIPOS S.A. DE C.V.
 SERVICIOS TECNICOS PROFESIONALES Y DIVERSOS S.C.
 TRANSPORTES GUADALAJARA TEPATITLAN S.A. DE C.V.
 TECNOLOGIA MEXICANA AVALUOS INDUST. S.A. DE C.V.
 TECNOLOGIA MEXICANA EN DISEÑO INDUSTRIAL S.A. DE C.V.

EMPRESAS - PEQUEÑA - COMERCIO

NOMBRE

BODEGA GENOVA S.A DE C.V.
MULTIHOME FASHION S.A DE C.V.
TRANFORMADORES Y CONTROL S.A DE C.V.
COMERCIALIZADORA HOMEX S.A DE C.V.
CROMINOX S.A DE C.V.
DELAMAC DE MEXICO S.A DE C.V.
EJES CARDANICOS S.A DE C.V.
IMPULSORA PAPELERA VIRGO S.A DE C.V.
BIOPHARMEX S.A DE C.V.
INTER IBERICA S.A DE C.V.
LOCK DE MEXICO S.A DE C.V.
MITSU S.A DE C.V.
NADRO S.A DE C.V.
ORGANIZACIÓN PAPELERA TAURO S.A DE C.V.
PROVEEDORA DE TINTORERIAS S.A DE C.V.
SPIRAX SARCO MEXICANA S.A. DE C.V.

EMPRESAS - MICRO - INDUSTRIA

NOMBRE

ACER COMPUTEC MEXICO S.A. DE C.V.
 ANODIZADOS NAVANODIO S.A.
 CONVERTIDORA Y DISTRIBUIDORA MEXICANA S.A. DE C.V.
 CONFECCIONES INTIMAS S.A. DE C.V.
 CONSOLIDACION VERTICAL S. DE R. L. DE C.V.
 DISEÑOS LUCKY LADY S.A. DE C.V.
 DON VENANCIO PANADERIA S.A. DE C.V.
 EXCELENCIA EN FORMAS S.A. DE C.V.
 FABRICACIONES Y MAQUINADOS RIANI S.A. DE C.V.
 FORMAS Y SISTEMAS MEXICANOS S.A. DE C.V.
 LABORATORIO SERVIQUIMICOS.A. DE C.V.
 MALTA TEXO DE MEXICO S.A. DE C.V.
 CIA. MEXICANA DE TRAJES S.A. DE C.V.
 PRESLOW S.A. DE C.V.
 H.I. FITNNESWEARS.A. DE C.V.
 HISEMA QUIMICA S.A. DE C.V.
 INDUSTRIAS ROJAS Y ASOCIADOS S.A. DE C.V.
 OFIVENTAS Y SERVICOS S.A. DE C.V.
 PROTEREBOH S.A. DE C.V.

EMPRESA - MICRO COMERCIO

NOMBRE

ADUMO S.A. DE C.V.
 ARRENDADORA INDUSTRIAL DEL CENTRO S.A.
 ACOJINAMIENTOS DE MADERA LA SOLEDAD S.A. DE C.V.
 ARTES GRAFICAS INTERNACIONALES S.A. DE C.V.
 GRC & GOLD S.A. DE C.V.
 ACEROS LA IDEAL S.A. DE C.V.
 ALEGRO INTERNACIONAL S.A. DE C.V.
 ARANZABAL INSTRUMENTACION S.A. DE C.V.
 CERVEZAS CUAUHEMOC MOCTEZUMA S.A. DE C.V.
 COMERCIALIZADORA DE COBRE S.A. DE C.V.
 APROVECHADORA DE PAPEL S.A. DE C.V.
 ASTROCAR S.A. DE C.V.
 ARBESTIS Y TECHADOS S.A. DE C.V.
 AUTOCOMPACTOS VALLEJO S.A. DE C.V.
 BLANCOS MILENIUM S.A. DE C.V.
 COMERCIALIZADORA CASANDRA S.A. DE C.V.
 CONFECCIONES MODA PIEL S.A. DE C.V.
 CATALZAPA S.A. DE C.V.
 COMERCIALIZADORA INTIMA S.A. DE C.V.
 COMERCIALIZADORA VSN S.A. DE C.V.
 DISTRIBUIDORA AVC S.A. DE C.V.
 DELPHY BOMBAS Y EQUIPOS S.A. DE C.V.

EMPRESA - MICRO - COMERCIO

NOMBRE

DEPOSITO DORMIMUNDO S.A. DE C.V.
 CASANOVA VALLEJO S.A. DE C.V.
 DISTRIBUIDORA ANAHUAC S.A. DE C.V.
 DELAMAC CORPORACION S.A. DE C.V.
 DIBLAS S.A. DE C.V.
 EMPAQUES DE CARTON RECICLADO S.A. DE C.V.
 CALZADO LA MODA S.A. DE C.V.
 DINATORQUE S.A. DE C.V.
 EUROGRU S.A. DE C.V.
 FDM S.A. DE C.V.
 FAWICK DE MEXICO S.A. DE C.V.
 GRUPO COMERCIAL ATLAS S.A. DE C.V.
 CALZADO LA MODA S.A. DE C.V.
 ESPECIALIDAD DE QUIMICA MONTERREY S.A. DE C.V.
 CONFECCIONES MODA PIEL S.A. DE C.V.
 DISTRIBUIDORA DE ACEROS ANAHUAC S.A. DE C.V.
 DELAMAC DE MEXICO S.A. DE C.V.
 DENTSPLY MEXICO S.A. DE C.V.
 GRUPO FARLEY DE MEXICO S.A. DE C.V.
 GRUPO FARMACEUTICO MEDINA S.A. DE C.V.
 GARZA GAS S.A. DE C.V.
 EMPAQUES DE CARTON RECICLADO S.A. DE C.V.
 FARMANOVA S.A. DE C.V.
 FARMACIAS DE SIMILARES S.A. DE C.V.
 GRUPO PAPELERO GENOVA S.A. DE C.V.
 GUGA S.A. DE C.V.
 HO TRERICE DE MEXICO S.A. DE C.V.
 FERRETERIA INDUSTRIAL VALLEJO.
 FORESTAL TERRANOVA MEXICO S.A. DE C.V.
 GRUPO TEXTIL ALKA S.A. DE C.V.
 HECHOS CON AMOR S.A. DE C.V.
 HISPANO MEXICANA Y DISTRIBUIDORA DE ELEVADORES S.A. DE C.V.
 INDUSTRIAS BUNETERAS DEL BEBES.A. DE C.V.
 IMPULSORA PAPELERIA VIRGO S.A. DE C.V.
 LAVISA S.A. DE C.V.
 INTIMA GLOBAL S.A. DE C.V.
 GRUPO COMERCIAL ATLAS S.A. DE C.V.
 GRUPO TRIMA S.A. DE C.V.
 HERBARIO MEX.S.A. DE C.V.
 KANAN HIT S.A. DE C.V.
 KLIMAN DEL CENTRO S.A. DE C.V.
 KARFA CORPORATIVO S.A. DE C.V.

EMPRESAS - MICRO - COMERCIO

NOMBRE

KINBALL INTERNATIONAL DE MEXCIO S.A. DE C.V.
 KEY QUIMICA S.A. DE C.V.
 KIM TECK S.A. DE C.V.
 LAVISA S.A. DE C.V.
 LIENZ S.A. DE C.V.
 LOCK DE MEXICO S.A. DE C.V.
 LOUIS MULAS SUCS S.A. DE C.V.
 MAHARAM DE MEXICO S.A. DE C.V.
 MAKITA MEXICOS.A. DE C.V.
 MAXI OFERTAS S.A. DE C.V.
 MITSU S.A. DE C.V.
 NADRÓ S.A. DE C.V.
 OPERADORA PRICE SHOES S.A. DE C.V.
 ORGANIZACIÓN PAPELERA TAURO S.A. DE C.V.
 PHILIPS HOLDING MEXICO S.A. DE C.V.
 PROVEEDORA DE ARTE DE LOZA, PELTRIE, ALUMINIO Y SIMILARES S.A. DE C.V.
 PANTHER BRAKE S.A. DE C.V.
 PINTAFACIL S.A. DE C.V.
 PROVEEDORA DE MADERAS COMERCIALES S.A. DE C.V.
 PRODUCTOS NACOBRE S.A. DE C.V.
 PROVEEDORA DE TINTORERIAS S.A. DE C.V.
 OSG ROYCO S.A. DE C.V.
 OFIVENTAS Y SERVICIOS S.A. DE C.V.
 PANTHER BRAKE S.A. DE C.V.
 RODAMIENTOS INDUSTRIALES Y SERVICIOS S.A. DE C.V.
 SEARS ROEBUCK DE MEXICO S.A. DE C.V.
 TECNOVAM S.A. DE C.V.
 TROQUELADOS DE FIBRA DE MADERA S.A. DE C.V.
 TECNILLANTAS DE MEXICOS.A. DE C.V.
 TECNOLOGIA Y SERVICIO S.A. DE C.V.
 TOTAL SERVICE S.A. DE C.V.
 TRANSFORMADORES Y CONTROL S.A. DE C.V.
 VALAT IMPORTADORA Y EXPORTADORA S.A. DE C.V.
 WOMAN FASHION S.A. DE C.V.
 ZAPATERIAS COEM S.A. DE C.V.
 TAN MEX S.A. DE C.V.
 UNIFOODS S.A. DE C.V.
 JUAN PABLO CARRILLO ESPINER.
 HECTOR CARREOLA PIMENTEL.
 CRISTINA CONDE GASPAR "GIGANTE"
 ROSA NICODAYEVSKY SHVALSKY
 RICARDO MURGUA ALVAREZ.
 PINTARAMA S.A. DE C.V.
 GUADALUPE RODRIGUEZ BUEN ROSTRO "ABARROTES EDUARDOS"
 MARIA DE JESUS VALTIERRA ZAPATE.

EMPRESA - MICRO - SERVICIOS
NOMBRE

ADMINISTRACIONES Y COORDINACIONES S.A. DE C.V.
 COORPORACION ARRENDADORA EN MAQUINAS PARA PRODUCCION S.A. DE C.V.
 CAMPOFRIO S.A. DE C.V.
 CONTROLSOC S.A. DE C.V.
 ACEROS INDUSTRIALES S.A.
 ALFA INMOBILIARIA S.A. DE C.V.
 ANDORA S.A. DE C.V.
 DANOBAT MEXICANA S.A. DE C.V.
 EXPRESS ANAHUAC S.A. DE C.V.
 ADMINISTRACION COOPERATIVA MORESA S.A. DE C.V.
 AUTOTRANSPORTES CABALLERO AZTECA S.A. DE C.V.
 CERROLLERA S.A. DE C.V.
 ESTRATEGIA OPERATIVA S.A. DE C.V.
 ERT SERVICIOS S.A. DE C.V.
 FRIGORIFICOS CANBELT S.A. DE C.V.
 AUTOTRANSPORTES DE CARGA SERVICIO NACIONAL S.A. DE C.V.
 EUREST PROPER MEALS DE MEXICO S.A. DE C.V.
 FLETERA COLIMAN S.A. DE C.V.
 FLETES MODERNOS S.A. DE C.V.
 GRUPO MOTRIZ S.A. DE C.V.
 GRUPO NEVA S.A. DE C.V.
 GRUPO RIMSA S.A. DE C.V.
 HERPONS CONTINENTAL S.A. DE C.V.
 COPEL S.A. DE C.V.
 DM NACIONAL S.A. DE C.V.
 DESARROLLO Y PROYECTOS S.A. DE C.V.
 GRUPO COSMOS S.A. DE C.V.
 GRUPO HELVEX S.A. DE C.V.
 INMOBILIARIA GIL S.A.
 INMOBILIARIA IYAN S.A. DE C.V.
 INMOBILIARIA JPT S.A. DE C.V.
 INMOBILIARIA NAVA S.A. DE C.V.
 INDUSTRIAS NACOBRE S.A. DE C.V.
 INMOBILIARIA PRECIADOS S.A.
 GIMTRAC S.A. DE C.V.
 INMUEBLES ESPECIALIZADOS INDUST. S.A. DE C.V.
 MOTORES Y APARATOS ELECTRICOS S.A. DE C.V.
 MERPE CORPORATIVO S.A. DE C.V.
 METIS S.A. DE C.V.
 INMOBILIARIA ZCRITANA S.A. DE C.V.
 INMOBILIARIA JOBI S.C.
 LATINOAMERICANA IFSAN S.A. DE C.V.

EMPRESAS - MICRO - SERVICIOS
NOMBRE

MOVILIARIO URBANO S.A. DE C.V.
 NUCLEO MECANICO S.A. DE C.V.
 OPERADORA ANTON S.A. DE C.V.
 TRANSPORTES EBOS.A. DE C.V.
 CIA. TRANSPORTISTA Y FLETES MODERNOS S.A. DE C.V.
 MARRUECOS S.A.
 TECHI ADMINISTRACION CORPORATIVA S.A. DE C.V.
 TRANSPORTES ADBO S.A. DE C.V.
 OMNI CARGA S.A. DE C.V.
 SERVICIOS TRIMA S.A. DE C.V.
 TRANSPORTES CARIBE Y DEL SURESTE S.A. DE C.V.
 TERE S.A. DE C.V.
 TRIAMEX S.A.
 TRANSPORTE Y SERVICIO ORIENTAL S.A. DE C.V.
 VILAN S.A.
 ELIAZAR COPTES RUBIO "LA NORTEÑITA"
 GARCIA ARMIDA GUADALUPE CASTAÑEDA
 MARIA CRISTINA GONZALEZ TREJO
 LUIS ANTONIO MONROY ARCINIEGA
 ARTURO HERNANDEZ VAZQUEZ
 DELFINO ORDOÑEZ ESQUIVEL (MOLINOS)
 PLACIDO RODRIGUEZ MONDRAGON
 MARIA TERESA RODRIGUEZ GUILLEN
 JULIO CESAR VILLEGAS ALTAMIRANO

EMPRESAS - MICRO - COMERCIO

NOMBRE

MAHARAM DE MEXICO S.A. DE C.V.
 MAKITA MEXICOS.A. DE C.V.
 MAXI OFERTAS S.A. DE C.V.
 MITSU S.A. DE C.V.
 NADRO S.A. DE C.V.
 OPEPADORA PRICE SHOES S.A. DE C.V.
 ORGANIZACIÓN PAPELERA TAURO S.A. DE C.V.
 PHILIPS HOLDING MEXICO S.A. DE C.V.
 PROVEEDORA DE ARTE DE LOZA, PELTRIE, ALUMINIO Y SIMILARES S.A. DE C.V.
 PANTHER BRAKE S.A. DE C.V.
 PINTAFACIL S.A. DE C.V.
 PROVEEDORA DE MADERAS COMERCIALES S.A. DE C.V.
 PRODUCTOS NACOBRE S.A. DE C.V.
 PROVEEDORA DE TINTORERIAS S.A. DE C.V.
 OSG ROYCO S.A. DE C.V.
 OFIVENTAS Y SERVICIOS S.A. DE C.V.
 PANTHER BRAKE S.A. DE C.V.
 RODAMIENTOS INDUSTRIALES Y SERVICIOS S.A. DE C.V.
 SEARS ROEBUCK DE MEXICO S.A. DE C.V.
 TECNOVAM S.A. DE C.V.
 TROQUELADOS DE FIBRA DE MADERA S.A. DE C.V.
 TECNILLANTAS DE MEXICOS.A. DE C.V.
 TECNOLOGIA Y SERVICIO S.A. DE C.V.
 TOTAL SERVICE S.A. DE C.V.
 TRANSFORMADORES Y CONTROL S.A. DE C.V.
 VALAT IMPORTADORA Y EXPORTADORA S.A. DE C.V.
 WOMAN FASHION S.A. DE C.V.
 ZAPATERIAS COEM S.A. DE C.V.
 TAN MEX S.A. DE C.V.
 UNIFOODS S.A. DE C.V.
 JUAN PABLO CARRILLO ESPINOZA.
 HECTOR CARREOLA PIMENTEL.
 CRISTINA CONDE GASPAS "GIGANTE"
 ROSA NICODAYEVSKY SHVADSKY
 RICARDO MURGUIA ALVAREZ.
 PINTARAMA S.A. DE C.V.
 GUADALUPE RODRIGUEZ BUEN ROSTRO "ABARROTES EDUARDOS"
 MARIA DE JESUS VALTIERRA ZARATE.

ANEXO 4

FICHA DE IDENTIFICACION

PERIODO DE ELABORACION DE LA TESIS:

MARZO 2004 - MARZO 2005

UNIVERSIDAD SALESIANA
LICENCIATURA DE PSICOLOGIA
FICHA DE IDENTIFICACIÓN

EMPRESA DE LA ZONA INDUSTRIAL VALLEJO	
Domicilio:	
Tamaño de la empresa:	
e-mail:	
Fax:	
¿Cuéntan con el puesto de Reclutamiento y Selección de Personal?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
¿Proporciona Entrevista?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
FECHA:	<input type="text"/>
HORA:	<input type="text"/>
Aplicador:	
Número de Ficha:	
Fecha de Visita:	

ANEXO 5
CUESTIONARIO PARA CAPTAR INFORMACION

PERIODO DE ELABORACION DE LA TESIS:

MARZO 2004 - MARZO 2005

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD SALESIANA

LICENCIATURA DE PSICOLOGIA

Cuestionario para captar información acerca de los Conocimientos, Características y Funciones del puesto de Reclutamiento y Selección de Personal.

JUSTIFICACION

Esta investigación se lleva a cabo con el propósito de describir los conocimientos, características y funciones del puesto de reclutamiento y selección de personal. Con la finalidad de conocer desde la práctica laboral dicho puesto. A partir de la información proporcionada de las empresas privadas que cuentan con el puesto de reclutamiento y selección de personal.

269

OBJETIVOS

1. Obtener información de las empresas que cuentan con el puesto de reclutamiento y selección de personal.
2. Identificar los conocimientos, características y funciones que se desempeñan en el puesto de reclutamiento y selección de personal.
3. Obtener respuestas que reflejen una realidad laboral actual del puesto de reclutamiento y selección de personal.

INSTRUCCIONES

De acuerdo a su experiencia laboral, ¿Qué considera actualmente que se requiere para desempeñar el puesto de reclutador y seleccionador de personal?

EDAD: _____

SEXO: _____

ESTADO CIVIL: _____

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: _____

NACIONALIDAD: _____

¿QUÉ GRADO ESCOLAR MÍNIMO SE REQUIERE EN EL PUESTO?

¿CUAL ES LA EXPERIENCIA LABORAL PREVIA QUE SE REQUIERE PARA OCUPAR EL PUESTO?

¿QUE ESTUDIOS POSTERIORES A LA LICENCIATURA, SUGIERE PARA EL PUESTO?

¿QUÉ IDIOMA Y EN QUE PORCENTAJE SE REQUIERE?

¿QUÉ PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN Y EN QUE PORCENTAJE SE REQUIEREN?

INSTRUCCIONES

Marque con una X ó en su caso conteste la información que se le solicita, de acuerdo a las siguientes preguntas:

CONOCIMIENTOS				
I. FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO	NUNCA	POCO	FRECUENTE	SIEMPRE
1. ¿Utiliza la fuente interna de reclutamiento: Sindicatos?				
2. ¿Utiliza la fuente interna de reclutamiento: Archivo o cartera de personal?				
3. ¿Utiliza la fuente interna de reclutamiento: Familiares y recomendados?				
4. ¿Utiliza la fuente interna de reclutamiento: Promoción o transferencia interna de personal?				
5. ¿Utiliza otra(s) fuente(s) interna(s) de reclutamiento? Enúncielas y marque con un "x" la opción que elija.	NUNCA	POCO	FRECUENTE	SIEMPRE
II. FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO	NUNCA	POCO	FRECUENTE	SIEMPRE
1. ¿Utiliza la fuente externa de reclutamiento: profesionales y educativas?				
2. ¿Utiliza la fuente externa de reclutamiento: Asociaciones Profesionales?				
3. ¿Utiliza la fuente externa de reclutamiento: Bolsa de trabajo?				
4. ¿Utiliza la fuente externa de reclutamiento: Agencias de colocación?				
5. ¿Utiliza la fuente externa de reclutamiento: El candidato acude de manera espontánea?				
6. ¿Utiliza otra(s) fuente(s) externa(s) de reclutamiento? Enúncielas y marque con un "x" la opción que elija.	NUNCA	POCO	FRECUENTE	SIEMPRE

	NUNCA	POCO	FRECIENTE	SIEMPRE
1. Inteligencia:				
2. Personalidad:				
3. Intereses:				
4. Aptitudes:				
5. Evalúa otra(s) área(s) enúncielas y marque con una "x" la opción que elija.				
B) Sí, Recurre a la aplicación de pruebas para el nivel medio o mando intermedio, escriba frente al área, (si la cubre), las pruebas que aplica y marque con un "x" la opción que elija.				
1. Inteligencia:				
2. Personalidad:				
3. Intereses y valores:				
4. Aptitudes:				

5. Evalúa otra(s) área(s) enúncielas y marque con una "x" la opción que elija.					
C) Si, recurre a la aplicación de pruebas para el Nivel Gerencial o alto, escriba frente al área, (si la cubre), las pruebas que aplica y marque con un "x" la opción que elija.					
1. Inteligencia:	NUNCA	POCO	FRECUENTE	SIEMPRE	
2. Personalidad:					
3. Intereses y valores:					
4. Aptitudes:					
5. Evalúa otra(s) área(s) enúncielas y marque con una "x" la opción que elija.					
VI. DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS BASICAS, ¿CUALES CONSIDERA EN UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL?	NUNCA	POCO	FRECUENTE	SIEMPRE	
1. Nombre					
2. Edad					
3. Dirección					
4. Teléfono					

5. Escolaridad				
6. Experiencia laboral				
7. Motivo de salida de cada trabajo				
8. Habilidades o conocimientos generales que posee				
9. Puesto deseado				
10. Sueldo deseado				
11. Datos familiares				
12. Pasatiempos				
13. Referencias personales				
14. Metas				
15. Autobiografía (escrita)				
16. Otros:	NUNCA	POCO	FRECUENTE	SIEMPRE
VII- ¿QUÉ PROCESO DE SELECCIÓN UTILIZA?				
1. Selección por grupos de trabajo	NUNCA	POCO	FRECUENTE	SIEMPRE
2. Selección por competencias				
3. Otros:	NUNCA	POCO	FRECUENTE	SIEMPRE
CARACTERÍSTICAS				
VIII. ¿Qué características necesita un reclutador y seleccionador de personal para su desempeño?				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
FUNCIONES					
IX. ¿Qué funciones realiza el reclutador y seleccionador de personal en su desempeño?					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					

Elaboraron: Urbina Herrera Laura Orquidea
Uribe Muñoz Mario Alberto

Por su Colaboración, ¡Muchas Gracias!.

Cuestionario N° _____

ANEXO 6
TABLAS Y GRAFICAS DE RESULTADOS

PERIODO DE ELABORACION DE LA TESIS:

MARZO 2004 - MARZO 2005

TABLAS Y GRAFICAS DE RESULTADOS

CONOCIMIENTOS, CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL PUESTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

CADA PORCENTAJE DEBE SER VISTO DE FORMA INDIVIDUAL Y NO EN CONJUNTO, DADO QUE SON PREGUNTAS INDEPENDIENTES DEL MISMO TEMA.

CONOCIMIENTOS

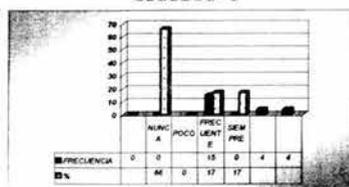
1. FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO

1 ¿Utiliza la fuente interna de reclutamiento: Sindicatos?

Tabla 1

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	15	66
POCO	0	0
FRECUENTE	4	17
SIEMPRE	4	17

Gráfica 1

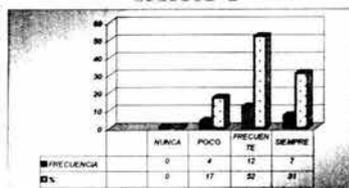


2 ¿Utiliza la fuente interna de reclutamiento: Archivo o cartera de personal?

Tabla 2

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	4	17
FRECUENTE	12	52
SIEMPRE	7	31

Gráfica 2

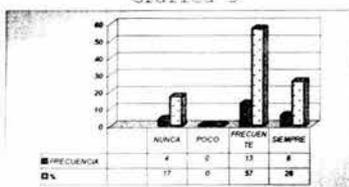


3 ¿Utiliza la fuente interna de reclutamiento: Familiares y recomendados?

Tabla 3

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	4	17
POCO	0	0
FRECUENTE	13	57
SIEMPRE	6	26

Gráfica 3

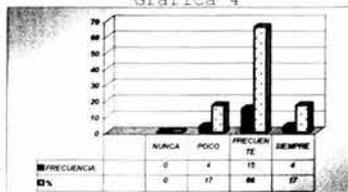


4 ¿Utiliza la fuente interna de reclutamiento: Promoción o transferencia interna de personal?

Tabla 4

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	4	17
FRECUENTE	15	66
SIEMPRE	4	17

Gráfica 4



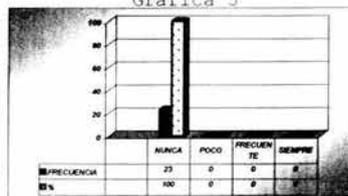
5 ¿Utiliza otra (s) fuente (s) de reclutamiento?

Enúncielas y marque con una "X" la opción que elija.

Tabla 5

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	23	100
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	0	0

Gráfica 5



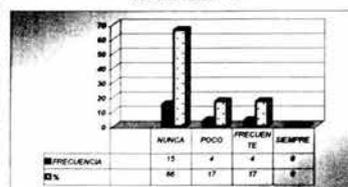
11. FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

1 ¿Utiliza la fuente externa de reclutamiento: profesionales y educativas?

Tabla 6

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	15	66
POCO	4	17
FRECUENTE	4	17
SIEMPRE	0	0

Gráfica 6

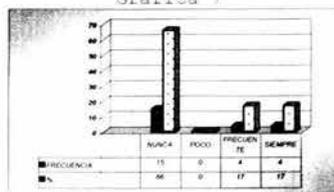


2 ¿Utiliza la fuente externa de reclutamiento: Asociaciones profesionales?

Tabla 7

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	15	66
POCO	0	0
FRECUENTE	4	17
SIEMPRE	4	17

Gráfica 7

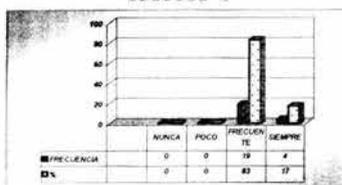


3 ¿Utiliza la fuente externa de reclutamiento: Bolsas de trabajo?

Tabla 8

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECUENTE	19	83
SIEMPRE	4	17

Gráfica 8

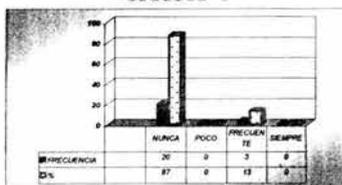


4 ¿Utiliza la fuente externa de reclutamiento: Agencias de colocación?

Tabla 9

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	20	87
POCO	0	0
FRECUENTE	3	13
SIEMPRE	0	0

Gráfica 9

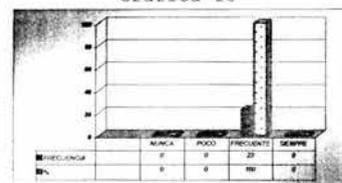


5 ¿Utiliza la fuente externa de reclutamiento: El candidato acude de manera espontánea?

Tabla 10

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECUENTE	23	100
SIEMPRE	0	0

Gráfica 10



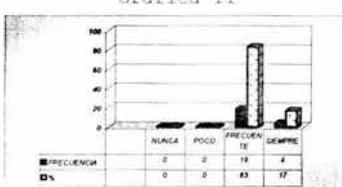
6 ¿Utiliza otra(s) fuente(s) externa(s) de reclutamiento? Enúncielas y marque con una "X" la opción que elija.

a) Ferias de reclutamiento

Tabla 11

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECUENTE	19	83
SIEMPRE	4	17

Gráfica 11



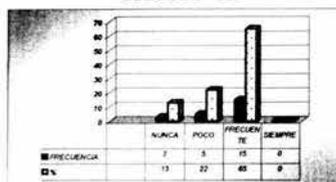
111 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

1 ¿Utiliza los medios de reclutamiento: impresos?

Tabla 12

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	3	13
POCO	5	22
FRECUENTE	15	65
SIEMPRE	0	0

Gráfica 12

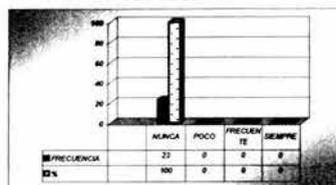


2 ¿Utiliza los medios de reclutamiento: radio y televisión?

Tabla 13

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	23	100
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	0	0

Gráfica 13

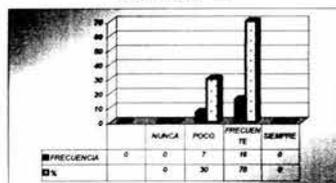


3 ¿Utiliza los medios de reclutamiento: grupos de intercambio?

Tabla 14

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	7	30
FRECUENTE	16	70
SIEMPRE	0	0

Gráfica 14

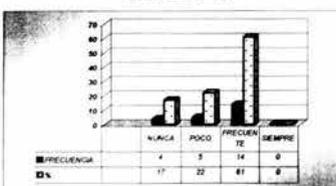


4 ¿Utiliza los medios de reclutamiento: Internet?

Tabla 15

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	4	17
POCO	5	22
FRECUENTE	14	61
SIEMPRE	0	0

Gráfica 15

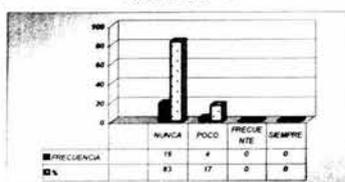


- 5 ¿Utiliza otro(s) medio(s) de reclutamiento?
 Enuncielos y marque con una "X" la opción que elija.
 a) Mantas

Tabla 16

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	19	83
POCO	4	17
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	0	0

Gráfica 16



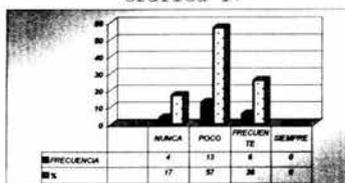
IV. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

- 1 ¿Lleva acabo el tipo de reclutamiento: externo?

Tabla 17

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	4	17
POCO	13	57
FRECUENTE	6	26
SIEMPRE	0	0

Gráfica 17

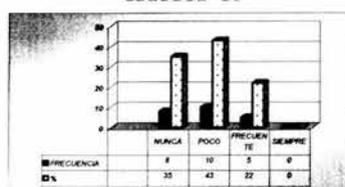


- 2 ¿Lleva acabo el tipo de reclutamiento: interno?

Tabla 18

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	8	35
POCO	10	43
FRECUENTE	5	22
SIEMPRE	0	0

Gráfica 18

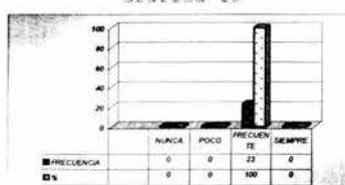


- 3 ¿Lleva a cabo el tipo de reclutamiento: mixto?

Tabla 19

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECUENTE	23	100
SIEMPRE	0	0

Gráfica 19

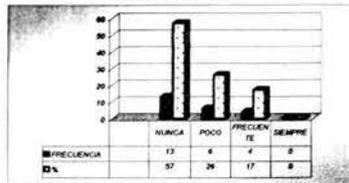


4 ¿Lleva a cabo el tipo de reclutamiento: masivo?

Tabla 20

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	13	57
POCO	6	26
FRECUENTE	4	17
SIEMPRE	0	0

Gráfica 20

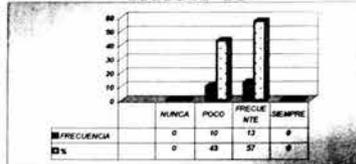


5 ¿Lleva a cabo el tipo de reclutamiento: de personal eventual?

Tabla 21

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	10	43
FRECUENTE	13	57
SIEMPRE	0	0

Gráfica 21



6 ¿Utiliza otro(s) tipo(s) de reclutamiento?

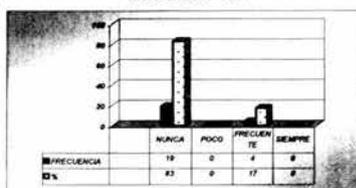
Enuncielos y marque con una "X" la opción que elija.

a) Estatal

Tabla 22

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	19	83
POCO	0	0
FRECUENTE	4	17
SIEMPRE	0	0

Gráfica 22



V. APLICACIÓN DE PRUEBAS

A) Recurre a la aplicación de pruebas para el nivel bajo u operativo, escriba frente al área, (si la cubre) las pruebas que aplica y marque con una "X" la opción que elija.

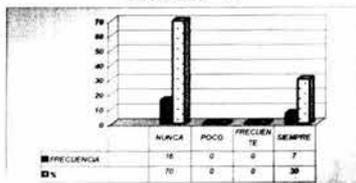
INTELIGENCIA

a) ARMY BETA

Tabla 23

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	16	70
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	7	30

Gráfica 23

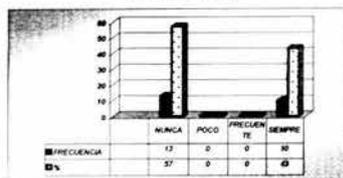


b) BARSIT

Tabla 24

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	13	57
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	10	43

Gráfica 24

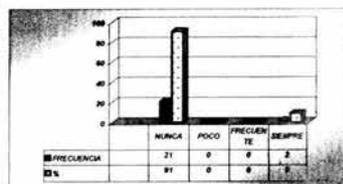


c) MEILLI

Tabla 25

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	21	91
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 25

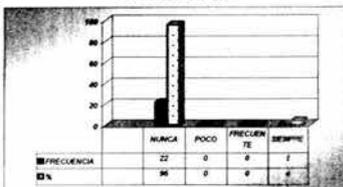


d) MEILLI, BARSIT

Tabla 26

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 26



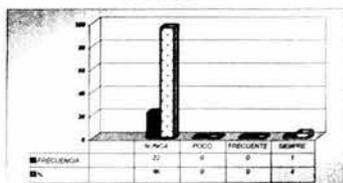
PERSONALIDAD

a) CATTELL

Tabla 27

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 27

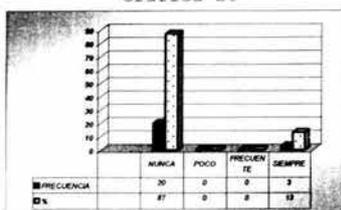


c) FIGS

Tabla 28

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	20	87
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	3	13

Gráfica 28

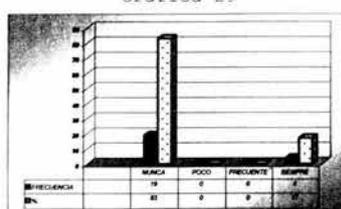


d) MACHOVER, FIGS

Tabla 29

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	19	83
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	4	17

Gráfica 29

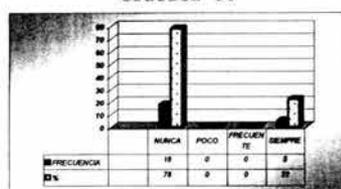


e) HTP

Tabla 30

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	18	78
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	5	22

Gráfica 30

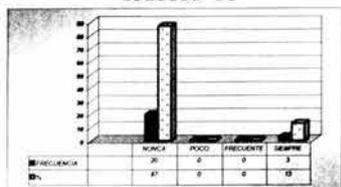


f) MACHOVER

Tabla 31

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	20	87
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	3	13

Gráfica 31

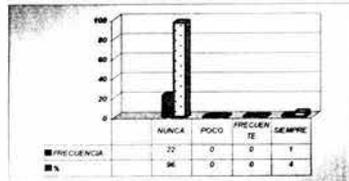


g) HTP, FIGS

Tabla 32

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 32

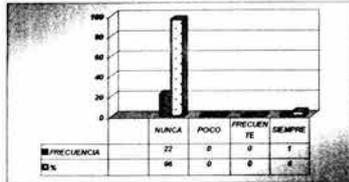


h) FIGS, MACHOVER, HTP, GRAFOLOGIA

Tabla 33

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 33

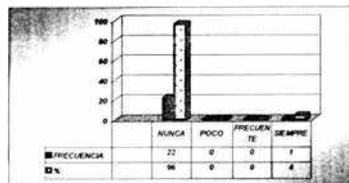


i) HTP, LIFO

Tabla 34

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 34



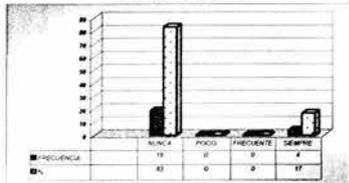
INTERESES

a) THURSTONE

Tabla 35

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	19	83
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	4	17

Gráfica 35

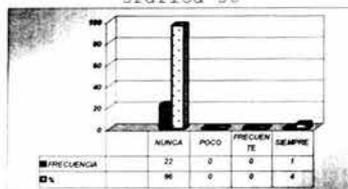


b) THURSTONE, HABILIDAD NUMERICA

Tabla 36

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 36



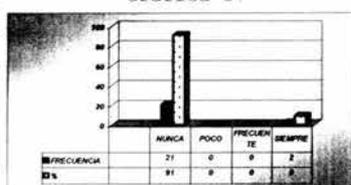
APTITUDES

a) THURSTONE, RAZONAMIENTO MECANICO

Tabla 37

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	21	91
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 37

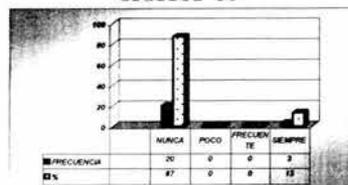


b) HABILIDAD NUMERICA

Tabla 38

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	20	87
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	3	13

Gráfica 38

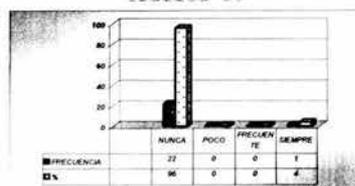


c) RAZONAMIENTO MECANICO

Tabla 39

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 39

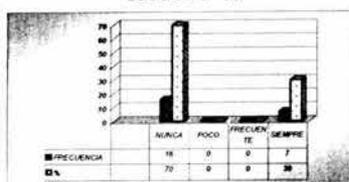


d) HABILIDAD NUMERICA, RAZONAMIENTO MECANICO

Tabla 40

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	16	70
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	7	30

Gráfica 40

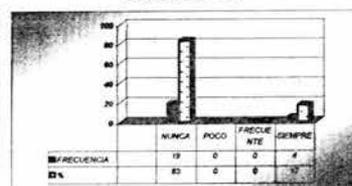


e) THURSTONE

Tabla 41

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	19	83
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	4	17

Gráfica 41

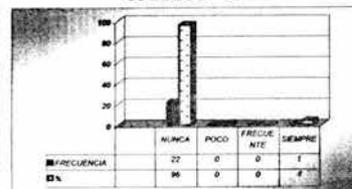


f) THURSTONE, HABILIDAD NUMERICA

Tabla 42

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 42



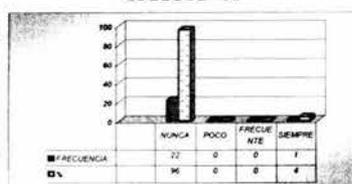
PRUEBAS TECNICAS

a) ORTOGRAFIA , PHONESKILL (CONMUTADORES)

Tabla 43

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 43

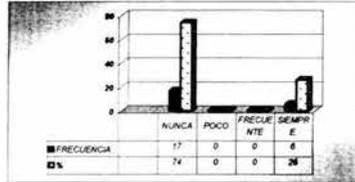


b) DE ACUERDO AL PUESTO

Tabla 44

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	17	74
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	6	26

Gráfica 44

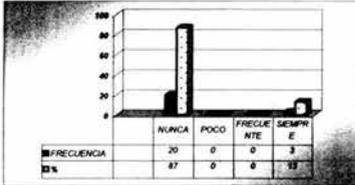


c) FLANAGAN

Tabla 45

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	20	87
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	3	13

Gráfica 45

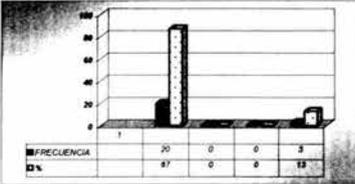


d) STROMBERG, FLANAGAN

Tabla 46

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	20	87
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	3	13

Gráfica 46

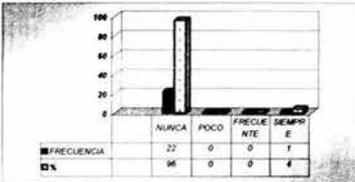


e) ELECTRONICA Y LINEA BLANCA

Tabla 47

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 47

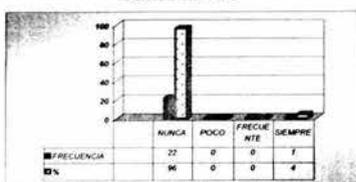


F) STROMBERG

Tabla 48

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUEENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 48



a) Recurre a la aplicación de pruebas para el nivel medio o mando intermedio, escriba frente al área (si la cubre) las pruebas que aplica y marque con una "X" la opción que elija.

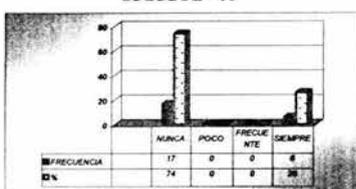
INTELIGENCIA

a) RAVEN, ARMY BETA

Tabla 49

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	17	74
POCO	0	0
FRECUEENTE	0	0
SIEMPRE	6	26

Gráfica 49

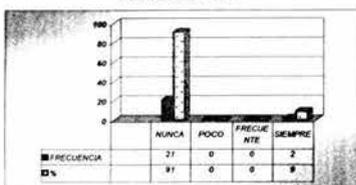


b) ARMY BETA, WAIS

Tabla 50

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	21	91
POCO	0	0
FRECUEENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 50

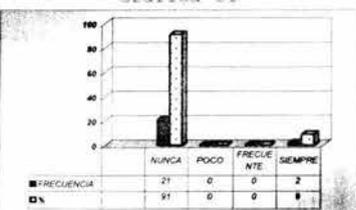


c) DOMINOS, WAIS

Tabla 51

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	21	91
POCO	0	0
FRECUEENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 51

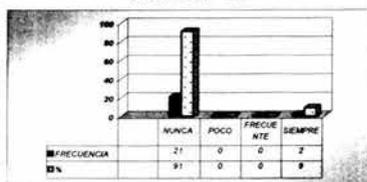


d) ARMY BETA, DOMINOS

Tabla 52

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	21	91
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 52

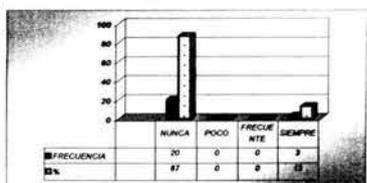


e) WAIS

Tabla 53

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	20	87
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	3	13

Gráfica 53

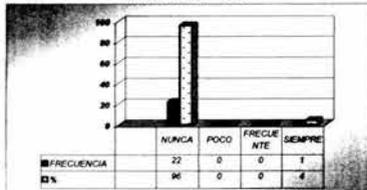


f) DOMINOS, RAVEN

Tabla 54

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 54

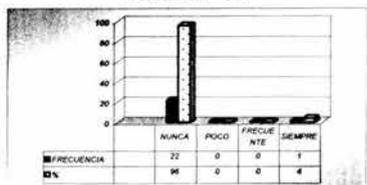


g) DOMINOS

Tabla 55

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 55

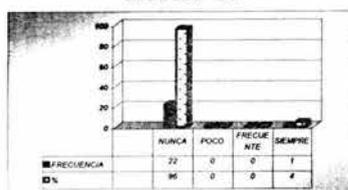


h) RAVEN

Tabla 56

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 56

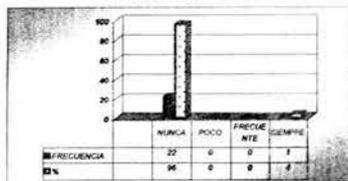


i) WAIS, RAVEN

Tabla 57

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 57

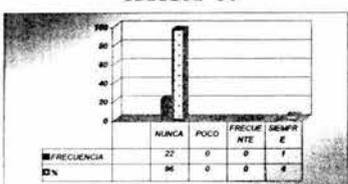


j) BETA

Tabla 58

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 58

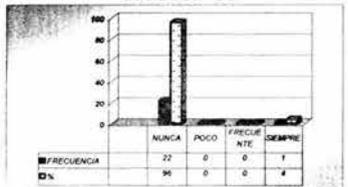


k) DOMINOS, BETA

Tabla 59

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 59



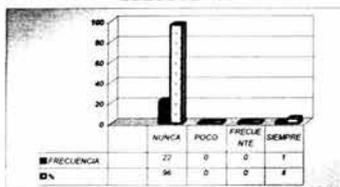
PERSONALIDAD

a) CATTELL, 16 PF

Tabla 60

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 60

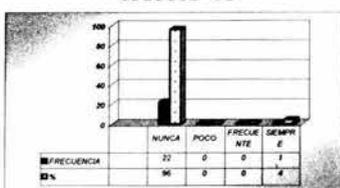


b) 16 PF, GORDON

Tabla 61

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 61

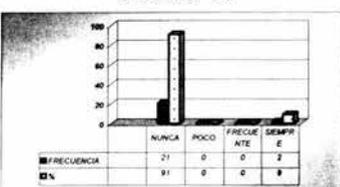


c) FIGS

Tabla 62

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	21	91
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 62

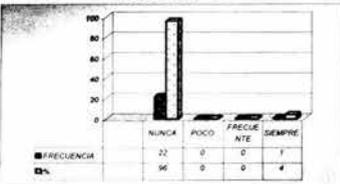


d) GORDON

Tabla 63

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 63

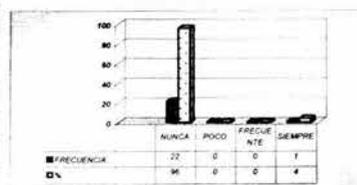


e) 16 PF, FIGS

Tabla 64

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 64

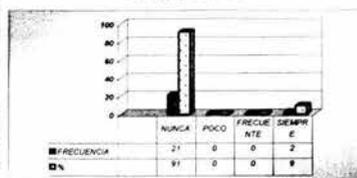


f) 16 PF, MACHOVER

Tabla 65

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	21	91
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 65

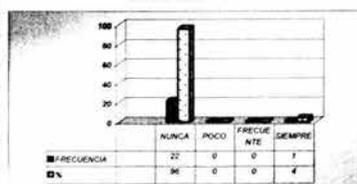


g) MMPI, FIGS

Tabla 66

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 66

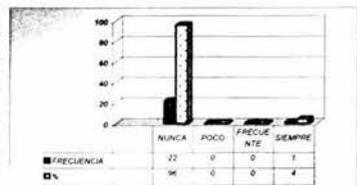


h) HTP, MACHOVER, 16 PF, FIGS

Tabla 67

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 67

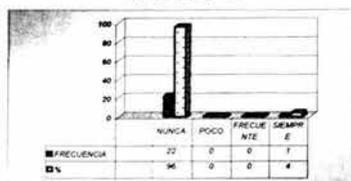


i) GORDON, FIGS

Tabla 68

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 68

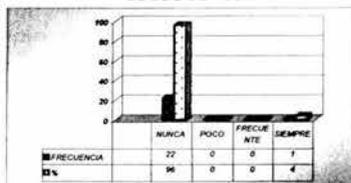


j) MMPI, GORDON

Tabla 69

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 69

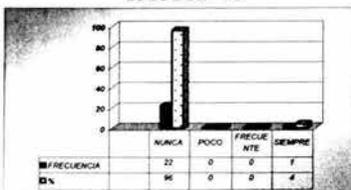


k) HTP, MMPI

Tabla 70

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 70

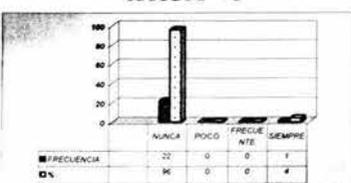


l) CATTEL, HTP

Tabla 71

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 71

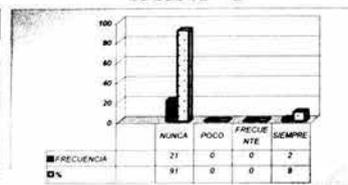


m) MMPI, MACHOVER

Tabla 72

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	21	91
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 72

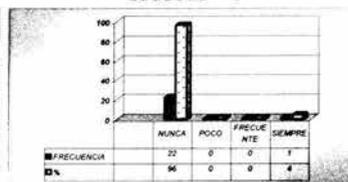


n) FIGS, HTP

Tabla 73

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 73

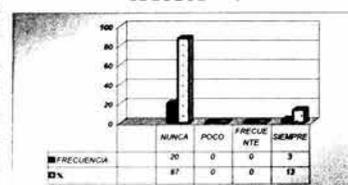


ñ) GORDON, HTP

Tabla 74

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	20	87
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	3	13

Gráfica 74

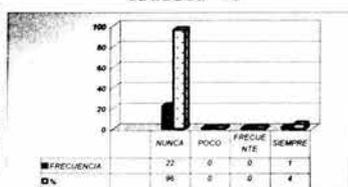


o) 16 PF

Tabla 75

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 75



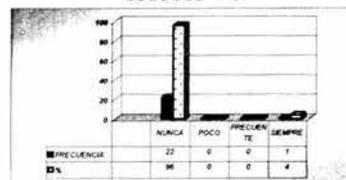
INTERESES

a) HARTMAN

Tabla 76

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 76

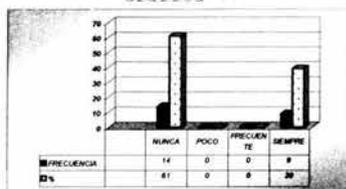


b) KUDER

Tabla 77

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	14	61
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	9	39

Gráfica 77

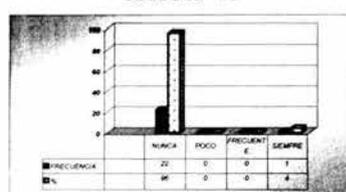


c) KUDER, THURSTONE

Tabla 78

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 78



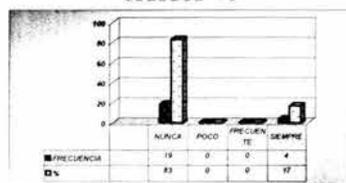
APTITUDES

a) HABILIDAD NUMERICA, RAZONAMIENTO MECANICO

Tabla 79

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	19	83
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	4	17

Gráfica 79

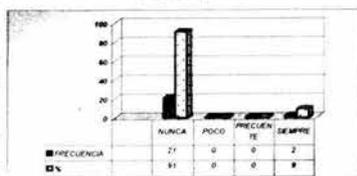


b) HABILIDAD NUMERICA, RAZONAMIENTO METANICO, EXAMENES SECRETARIAIALES
THURSTONE

Tabla 80

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	21	91
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 80

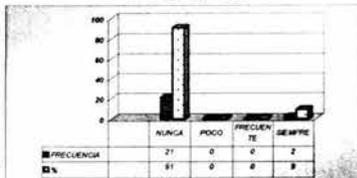


c) THURSTONE

Tabla 81

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	21	91
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 81

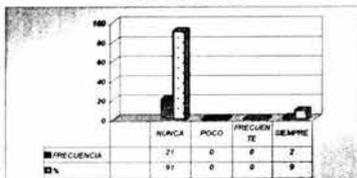


d) HABILIDAD NUMERICA

Tabla 82

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	21	91
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 82

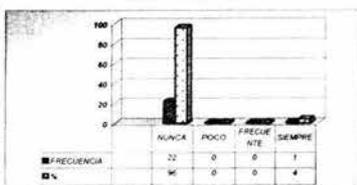


e) KUDER

Tabla 83

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	94
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 83



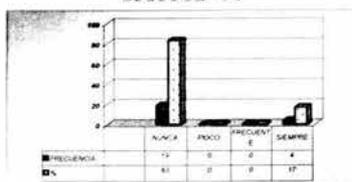
ESTILO DE TRABAJO

a) HUMAN SIDE

Tabla 84

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	19	83
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	4	17

Gráfica 84

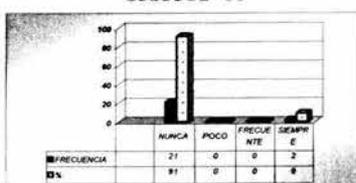


E) RAZONAMIENTO MECANICO

Tabla 85

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	21	91
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 85

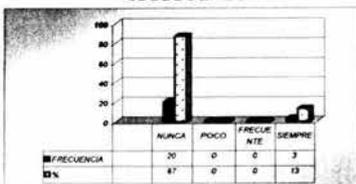


c) CLEAVER

Tabla 86

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	20	87
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	3	13

Gráfica 86

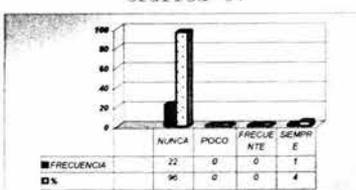


d) THERMAN M.

Tabla 87

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 87

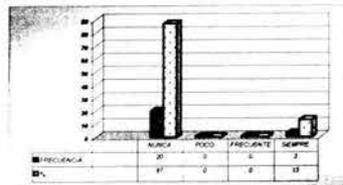


a) HUMAN SIDE, CLEAVER

Tabla 88

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	20	87
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	3	13

Gráfica 88



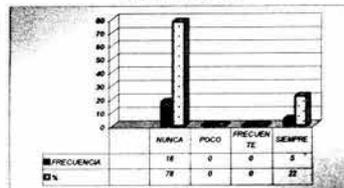
PRUEBAS TECNICAS

a. DE AGUESIO AL PUESTO

Tabla 89

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	18	78
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	5	22

Gráfica 89



c) Refúrese a la aplicación de pruebas para el nivel gerencial y alto, escriba frente al área (si la cubre) las pruebas que aplica y marque con una "X" la opción que elija.

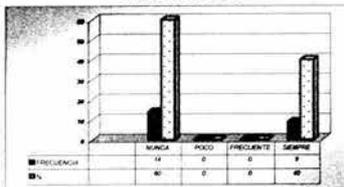
INTELIGENCIA

a) WAIS

Tabla 90

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	14	60
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	9	40

Gráfica 90

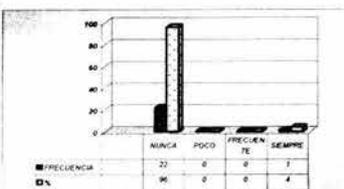


b) RAVEN

Tabla 91

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	78
POCO	1	3
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 91



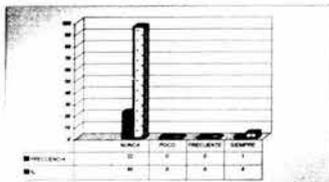
2. PERSONALIDAD

a) MOSS, 16 PF

Tabla 92

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 92

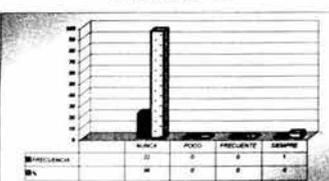


b) CATTEL, 16 PF

Tabla 93

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 93

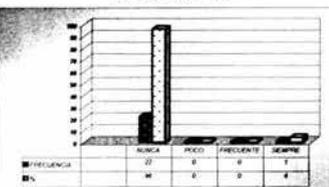


c) PRUEBAS DE LIDERAZGO

Tabla 94

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 94

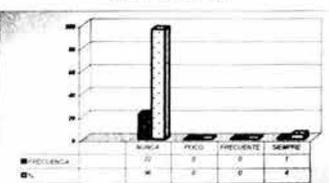


d) LUSHEP, MOSS

Tabla 95

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 95

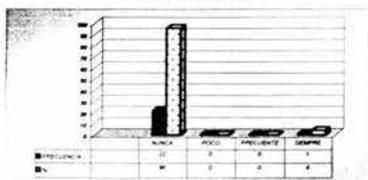


e) HTP

Tabla 96

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 96

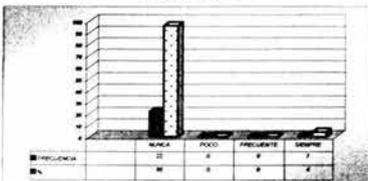


f) BIG FACTOR, MOSS

Tabla 97

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 97

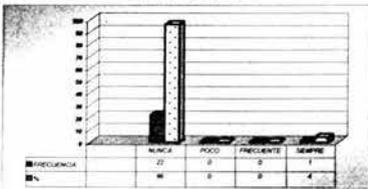


g) BIG FACTOR, 16 PF

Tabla 98

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 98

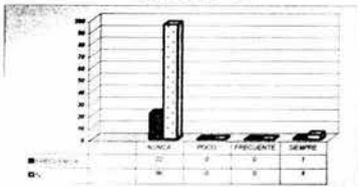


h) MOSS, HTP, FIGS, GRAFOLOGÍA

Tabla 99

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 99

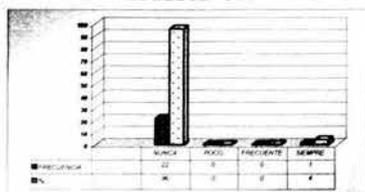


I) BIG FACTOR, PRUEBAS DE LIDERAZGO

Tabla 100

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	86
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 100

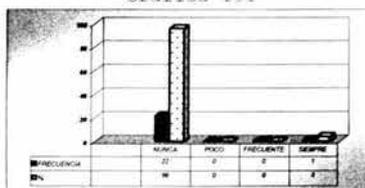


j) BIG FACTOR, FIGS

Tabla 101

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	86
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 101

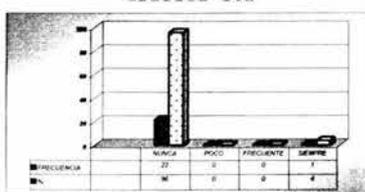


k) MOSS

Tabla 102

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	86
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 102

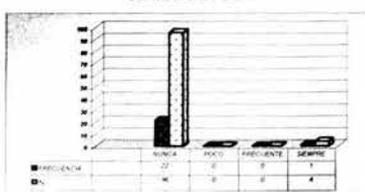


l) LUSHER

Tabla 103

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	86
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 103

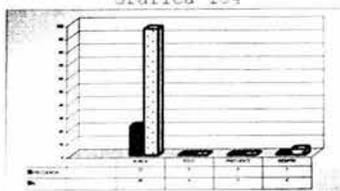


m) MOSS, IDARE

Tabla 104

OPCIONES	FRECUENCIA	
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 104

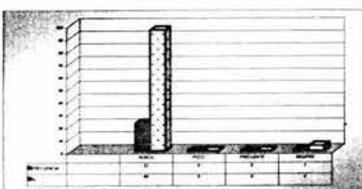


n) LUSHER, IDARE

Tabla 105

OPCIONES	FRECUENCIA	
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 105



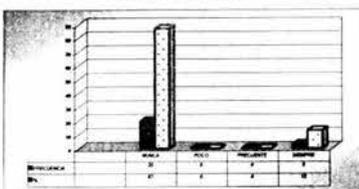
3. INTERESES

a) ALLPORT

Tabla 106

OPCIONES	FRECUENCIA	
NUNCA	20	87
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	3	13

Gráfica 106

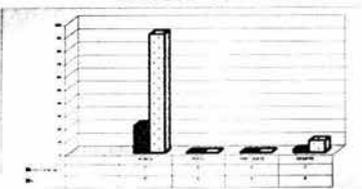


b) KUDER

Tabla 107

OPCIONES	FRECUENCIA	
NUNCA	21	81
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	2	9

Gráfica 107

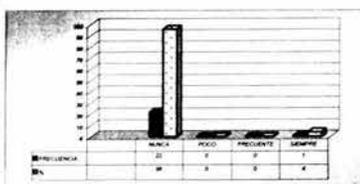


c) PRUEBAS PROPIAS DE LA EMPRESA

Tabla 108

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 108

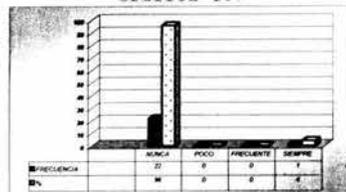


d) KUDER, INVENTARIO DE VALORES

Tabla 109

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 109

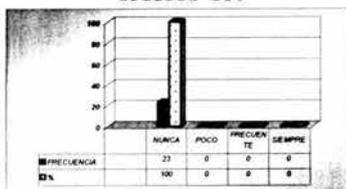


4. APTITUDES

Tabla 110

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	23	100
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	0	0

Gráfica 110



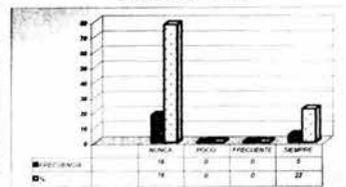
5. ESTILO DE TRABAJO

a) CLEAVER

Tabla 111

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	16	76
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	5	22

Gráfica 111

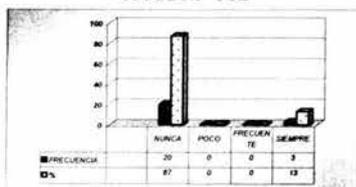


b) CLEAVER, HUMAN SIDE

Tabla 112

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	20	87
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	3	13

Gráfica 112

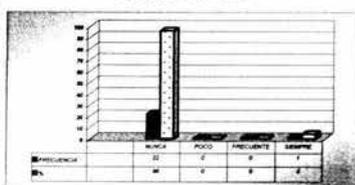


c) HUMAN SIDE

Tabla 113

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	22	96
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	1	4

Gráfica 113

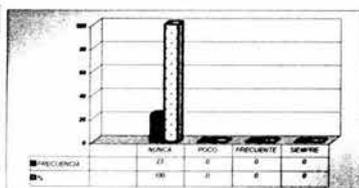


6. PRUEBAS TECNICAS

Tabla 114

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	23	100
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	0	0

Gráfica 114



VI. De las siguientes preguntas basicas,

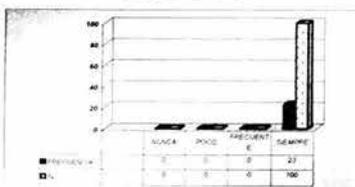
¿Cuales considera en una entrevista de selección de personal?

1. NOMBRE

Tabla 115

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 115

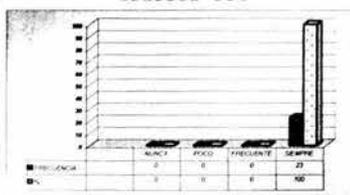


2. EDAD

Tabla 116

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 116

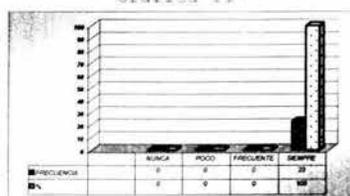


3. DIRECCION

Tabla 117

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 117

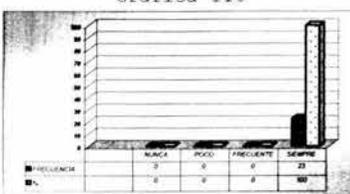


4. TELEFONO

Tabla 118

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 118

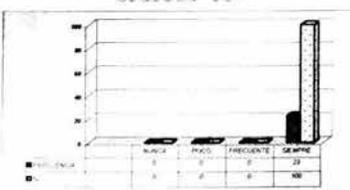


5. ESCOLARIDAD

Tabla 119

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 119

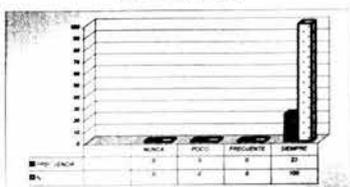


6. EXPERIENCIA LABORAL

Tabla 120

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 120

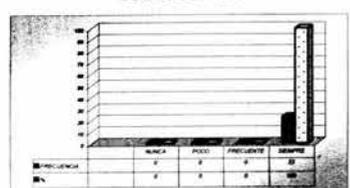


7. MOTIVO DESALIDA DE CADA TRABAJO

Tabla 121

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 121

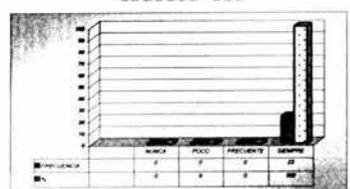


8. HABILIDADES O CONOCIMIENTOS GENERALES QUE POSEE

Tabla 122

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 122

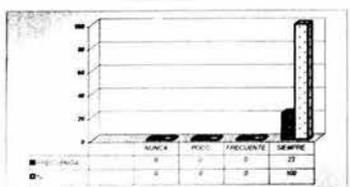


9. PUESTO DESEADO

Tabla 123

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 123

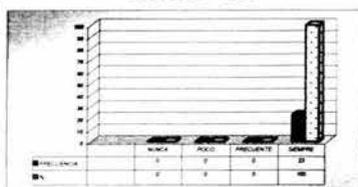


10. SUELDO DESEADO

Tabla 124

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 124

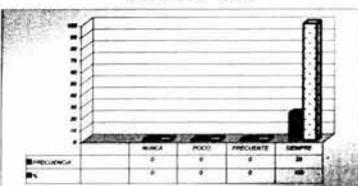


11. DATOS FAMILIARES

Tabla 125

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 125

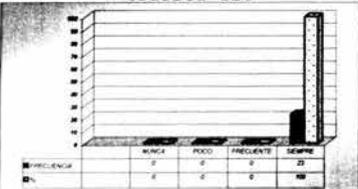


12. PASATIEMPOS

Tabla 126

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 126

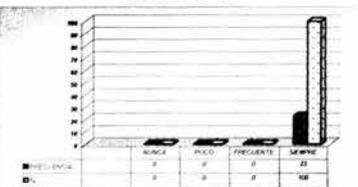


13. REFERENCIAS PERSONALES

Tabla 127

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECIENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 127

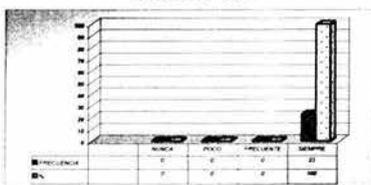


14. Metas

Tabla 128

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 128

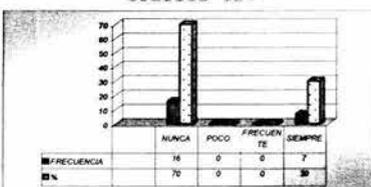


15. Autobiografía (escrita)

Tabla 129

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	16	70
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	7	30

Gráfica 129



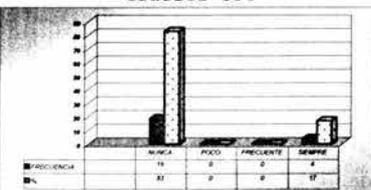
16. Otros

a) Factores Motivantes

Tabla 130

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	19	83
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	4	17

Gráfica 130

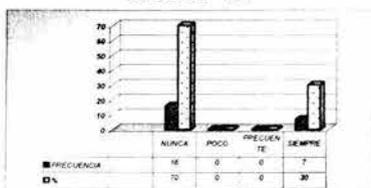


b) Condiciones de vida

Tabla 131

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	16	70
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	7	30

Gráfica 131



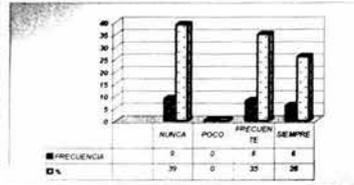
VII. ¿Que proceso de selección utiliza?

1. Selección por grupos de trabajo

Tabla 132

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	9	39
POCO	0	0
FRECUENTE	8	35
SIEMPRE	6	26

Gráfica 132

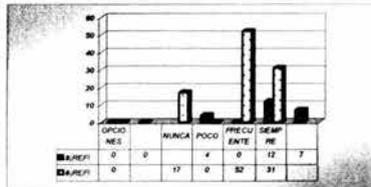


2. Selección por competencias

Tabla 133

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	4	17
POCO	0	0
FRECUENTE	12	52
SIEMPRE	7	31

Gráfica 133



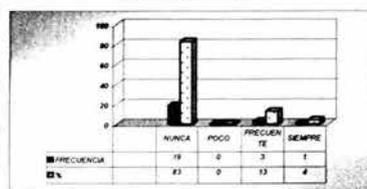
3. Otros

a) Assesment center

Tabla 134

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	19	83
POCO	0	0
FRECUENTE	3	13
SIEMPRE	1	4

Gráfica 134



CARACTERISTICAS

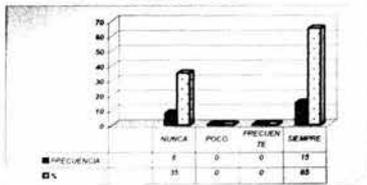
VIII. ¿Qué características necesita un reclutador y seleccionador para su desempeño?

1. Capacidad para expresarse con claridad por escrito y verbalmente

Tabla 135

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	8	35
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	15	65

Gráfica 135

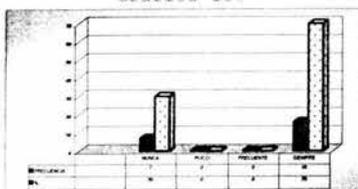


2. Facilidad para trabajar en grupo

Tabla 136

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	7	30
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	15	70

Gráfica 136

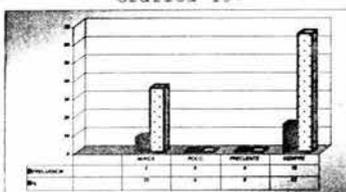


3. Habilidad para establecer relaciones interpersonales.

Tabla 137

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	8	35
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	15	65

Gráfica 137

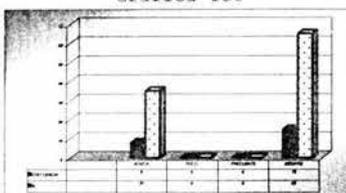


4. Capacidad de análisis y síntesis

Tabla 138

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	8	35
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	15	65

Gráfica 138

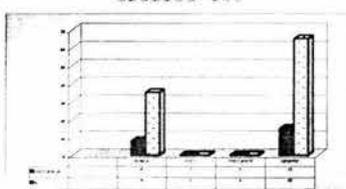


5. Nivel Cultural alto

de persona Tabla 139

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	8	35
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	15	65

Gráfica 139

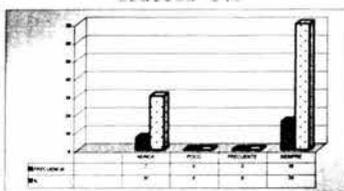


6. Capacidad para escuchar

Tabla 140

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	7	30
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	16	70

Gráfica 140

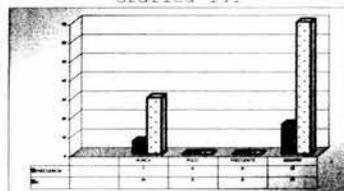


7. Habilidad para tomar decisiones

Tabla 141

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	7	30
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	16	70

Gráfica 141

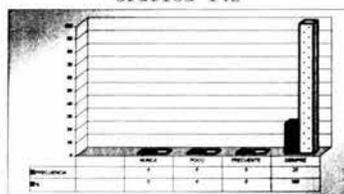


8. Responsabilidad

Tabla 142

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	0	0
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	23	100

Gráfica 142

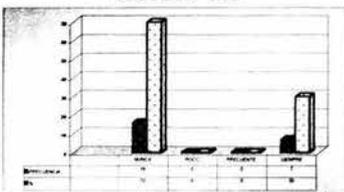


9. Habilidad de supervisión

Tabla 143

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	16	70
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	7	30

Gráfica 143

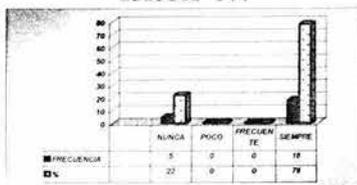


10. Sentido Común y tacto en las relaciones humanas

Tabla 144

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	5	22
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	18	78

Gráfica 144

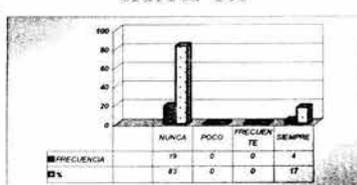


11. Inteligencia Emocional

Tabla 145

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	19	83
POCO	0	0
FRECUENTE	0	0
SIEMPRE	4	17

Gráfica 145



FUNCIONES

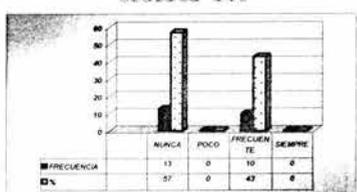
IX. ¿Qué funciones realiza el reclutador y seleccionador de personal en su desempeño?

1. Elaboración de reportes psicologicos

Tabla 146

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	13	57
POCO	0	0
FRECUENTE	10	43
SIEMPRE	0	0

Gráfica 146

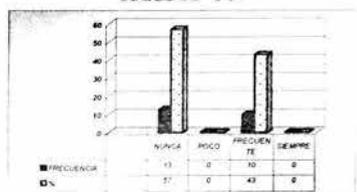


2. Elaboración de analisis de puestos

Tabla 147

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	13	57
POCO	0	0
FRECUENTE	10	43
SIEMPRE	0	0

Gráfica 147

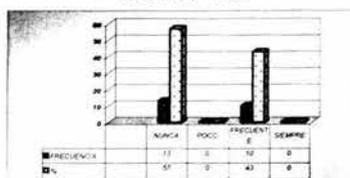


3. Elaboración de perpsicológicos

Tabla 148

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	13	57
POCO	0	0
FRECUENTE	10	43
SIEMPRE	0	0

Gráfica 148

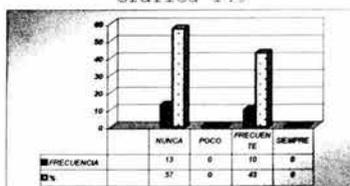


4. Establecer contacto inicial con los candidatos que entran en el proceso de selección

Tabla 149

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	13	57
POCO	0	0
FRECUENTE	10	43
SIEMPRE	0	0

Gráfica 149

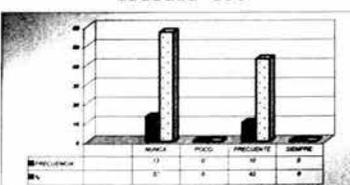


5. Aclarar dudas al solicitante

Tabla 150

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	13	57
POCO	0	0
FRECUENTE	10	43
SIEMPRE	0	0

Gráfica 150

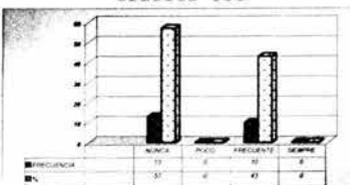


6. Cubrir con los requerimientos del personal oportunamente

Tabla 151

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	13	57
POCO	0	0
FRECUENTE	10	43
SIEMPRE	0	0

Gráfica 151

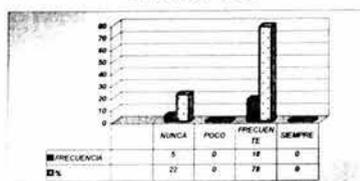


7. Planear las actividades para el reclutamiento y selección de personal

Tabla 152

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	5	22
POCO	0	0
FRECUENTE	18	78
SIEMPRE	0	0

Gráfica 152



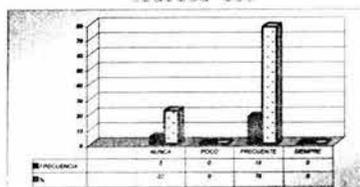
8. Capacitación

seas de sele

Tabla 153

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	5	22
POCO	0	0
FRECUENTE	18	78
SIEMPRE	0	0

Gráfica 153

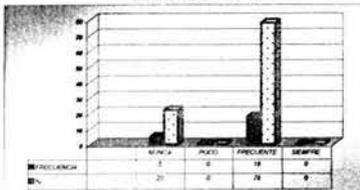


9. Contratación

Tabla 154

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	5	22
POCO	0	0
FRECUENTE	18	78
SIEMPRE	0	0

Gráfica 154

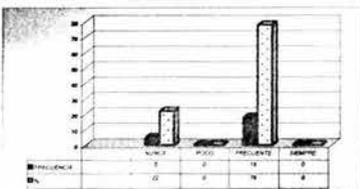


10. Nómina

Tabla 155

OPCIONES	FRECUENCIA	%
NUNCA	5	22
POCO	0	0
FRECUENTE	18	78
SIEMPRE	0	0

Gráfica 155



ANEXO 7
TABLAS Y GRAFICAS DE RESULTADOS DE
MAYOR FRECUENCIA

PERIODO DE ELABORACION DE LA TESIS:

MARZO 2004 - MARZO 2005

TABLAS Y GRAFICAS DE LOS RESULTADOS DE MAYOR FRECUENCIA

CONOCIMIENTOS, CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DEL PUESTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

CADA PORCENTAJE DEBE SER VISTO DE FORMA INDIVIDUAL Y NO EN CONJUNTO, DADO QUE SON PREGUNTAS INDEPENDIENTES DEL MISMO TEMA.

CONOCIMIENTOS

TABLA A

I. FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO	
Promoción o transferencia interna de personal	66
Familiares y recomendados	57
Archivo o cartera de personal	52

GRAFICA A

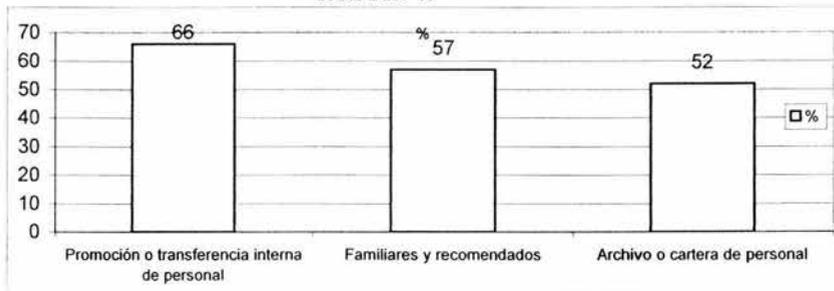


TABLA B

II. FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO	%
El candidato acude de manera espontánea	100
Bolsa de trabajo	83
Ferias de reclutamiento	83

GRAFICA B

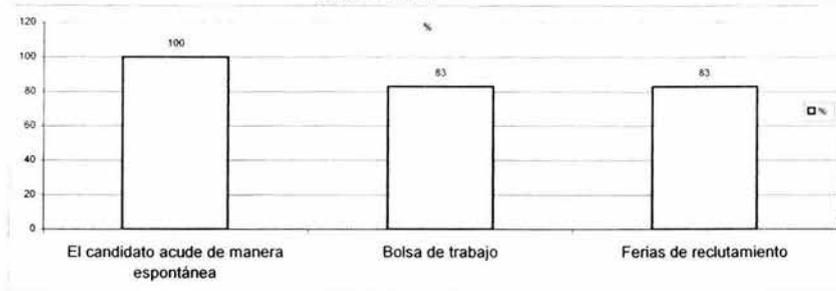


TABLA C

III. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	%
Grupos de intercambio	70
Medios impresos	65
Internet	61

GRAFICA C

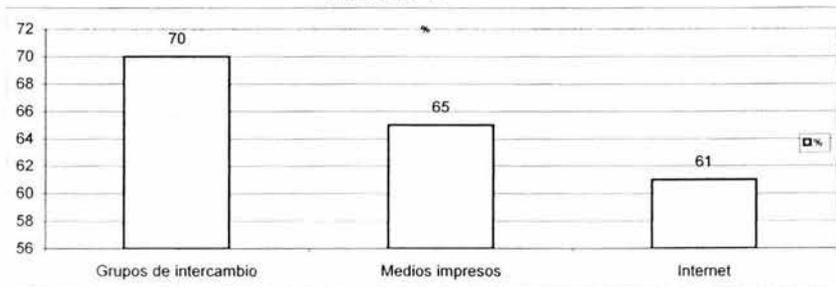
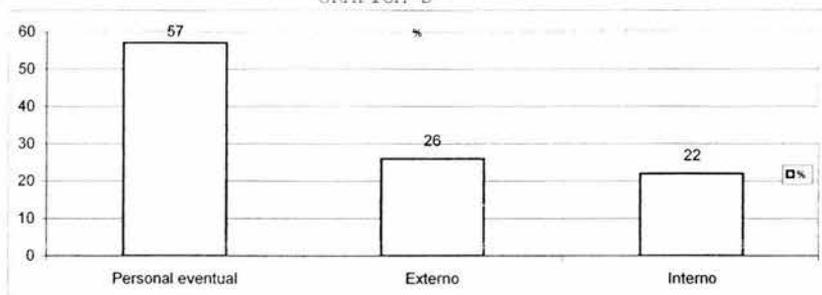


TABLA D

IV. TIPOS DE RECLUTAMIENTO	%
Personal eventual	57
Externo	26
Interno	22

GRAFICA D



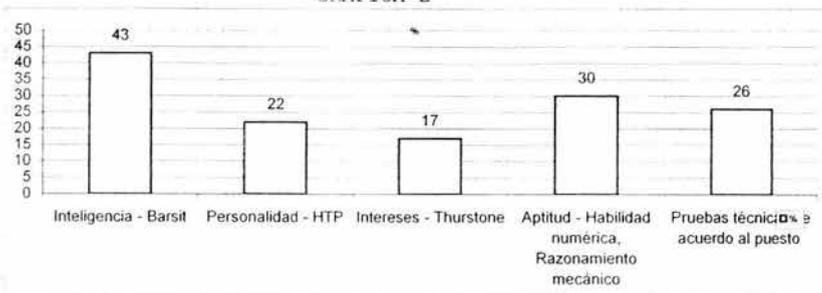
V. APLICACION DE PRUEBAS

A) NIVEL BAJO U OPERATIVO

TABLA E

AREA - PRUEBA(S)	%
Inteligencia - Barsit	43
Personalidad - HTP	22
Intereses - Thurstone	17
Aptitud - Habilidad numérica, Razonamiento mecánico	30
Pruebas técnicas de acuerdo al puesto	26

GRAFICA E

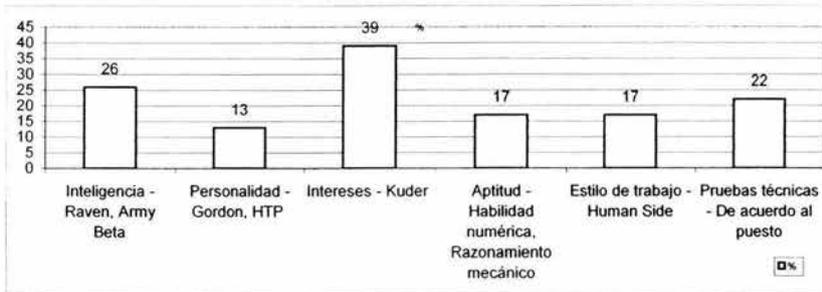


B) NIVEL MEDIO O MANDO INTERMEDIO

TABLA F

AREA - PRUEBA(S)	%
Inteligencia - Raven, Army Beta	26
Personalidad - Gordon, HTP	13
Intereses - Kuder	39
Aptitud - Habilidad numérica, Razonamiento mecánico	17
Estilo de trabajo - Human Side	17
Pruebas técnicas - De acuerdo al puesto	22

GRAFICA F

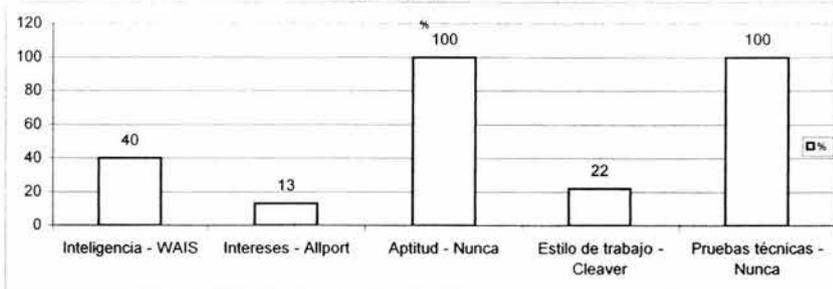


C) NIVEL ALTO O GERENCIAL

TABLA G

AREA - PRUEBA(S)	%
Inteligencia - WAIS	40
Intereses - Allport	13
Aptitud - Nunca	100
Estilo de trabajo - Cleaver	22
Pruebas técnicas - Nunca	100

GRAFICA G



C) NIVEL ALTO O GERENCIAL Tabla H

AREA - PRUEBA(S)	%
Personalidad - Moss, 16 PF	4
Personalidad - Catell, 16 PF	4
Personalidad - Pruebas de Liderazgo	4
Personalidad - Lüscher, Moss	4
Personalidad - HTP	4
Personalidad - Big Factor, Moss	4
Personalidad - Big Factor, 16 PF	4
Personalidad - Moss, HTP, FIGS, Grafología	4
Personalidad - Big factor, Pruebas de Liderazgo	4
Personalidad - Big Factor, FIGS	4
Personalidad - Moss	4
Personalidad - Lüscher	4
Personalidad - Moss, IDARE	4
Personalidad - Lüscher, IDARE	4

GRAFICA H

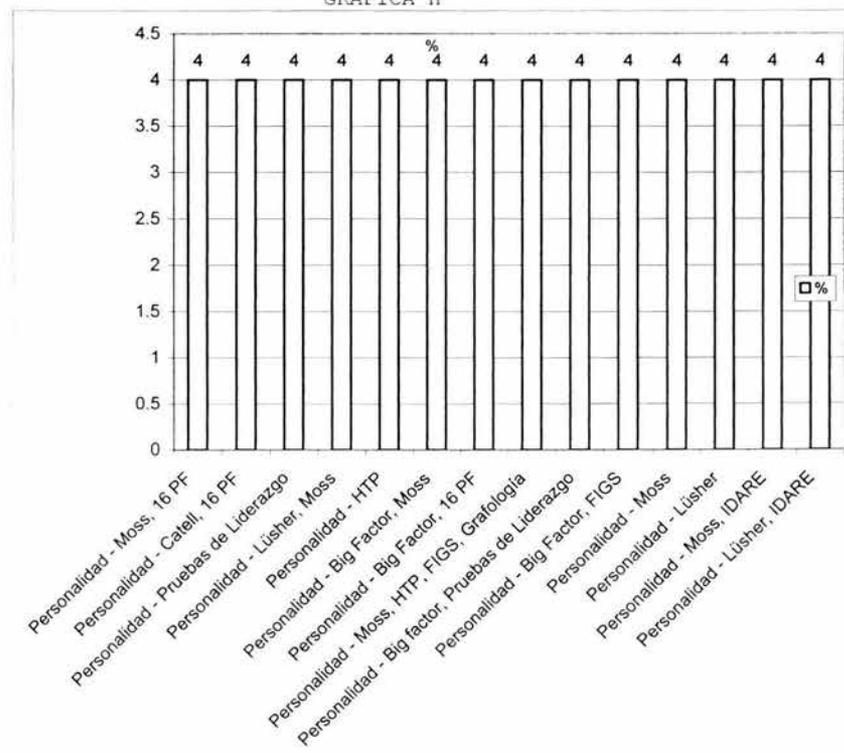


TABLA I

VI. PREGUNTAS BÁSICAS REALIZADAS EN UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.	%
Nombre	100
Edad	100
Dirección	100
Teléfono	100
Escolaridad	100
Experiencia laboral	100
Motivo de salida de cada trabajo	100
Habilidad o conocimientos generales que posee	100
Puesto deseado	100
Sueldo deseado	100
Datos familiares	100
Pasatiempos	100
Referencias personales	100
Metas	100

GRAFICA I

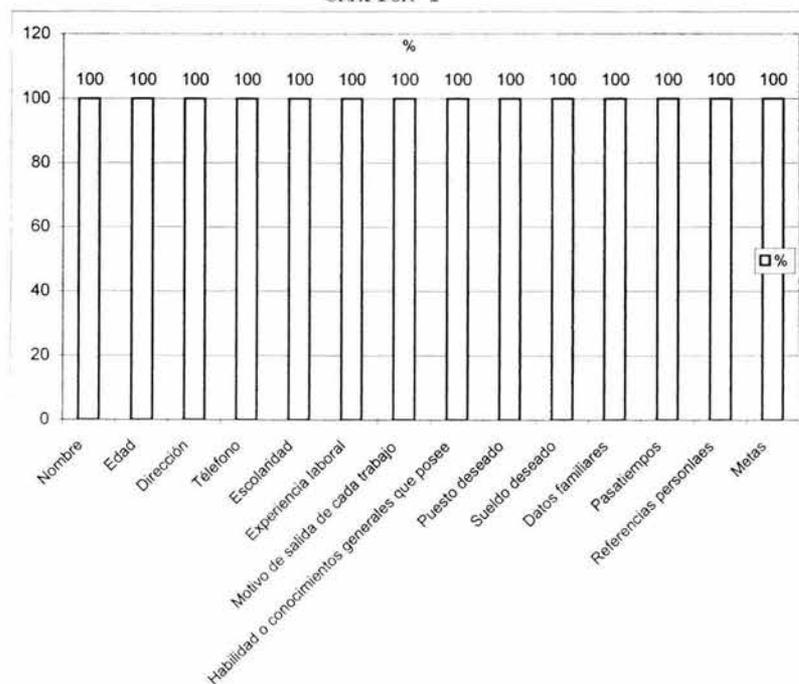


TABLA J

VII. PROCESOS DE SELECCION	%
Selección por competencias	52

GRAFICA J

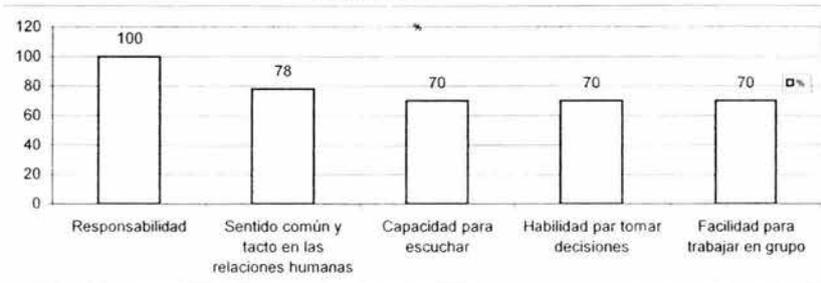


CARACTERISTICAS

TABLA K

VIII. Para el desempeño de su labor el reclutador y seleccionador de personal requiere tener las siguientes características.	%
Responsabilidad	100
Sentido común y tacto en las relaciones humanas	78
Capacidad para escuchar	70
Habilidad par tomar decisiones	70
Facilidad para trabajar en grupo	70

GRAFICA K

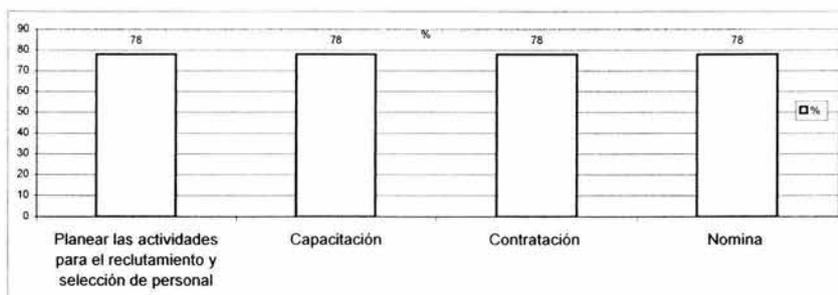


FUNCIONES

TABLA L

IX. El reclutador y seleccionador de personal desempeña las siguientes funciones:	3
Planear las actividades para el reclutamiento y selección de personal	78
Capacitación	78
Contratación	78
Nomina	78

GRAFICA L



BIBLIOGRAFIA

1. Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, 69.
2. American Psychological Association. (1993). Profile of Division 14 members: 1993. Report prepared by the Office of Demographic, Employment, and Educational Research, American Psychological Association, Washington, DC.
3. Arias, G. F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*, 4ª. Ed.
4. Arias, G. F. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, 5a. Ed. Trillas.
5. Arias, G. F. (1989). "¿Es confiable la astrologia?", en *Excelsior*.
6. Bass, B. M. (1950). "Selecting Personnel by observation", *Personnel*, Vol. 26, No. 4.
7. Bellows, R. M. (1954). *Estep Frances M., Employment Psychology: The interview*, New York, Holt, Rinehart & Winston.
8. Benjamin, L. T. (1997). Organized industrial psychology before Division 14: The ACP and the AAAP (1930 - 1940). *Journal of Applied Psychology*, 82.
9. Bingham, W. V., Moore B. V., Gustad J. W. (1953). *How to interview*, New York, Harper & Row.
10. Bingham, W. V. (1942). "Today and yesterday" *Personnel Psychology*, No.2.

11. Blumm, M. L., & Naylor, J.C. (1968). Industrial psychology: its theoretical and social foundations. New York Harper & Row.
12. Bramel, D., & Friend, R. (1981). Hawthorne, the myth of the docile worker, and class bias in psychology. *American Psychologist*, 36.
13. Bryan, W. L. (1904). Theory and Practice. *Psychological Review*, 11.
14. Bryan, W. L., & Harter, N. (1897). Studies in the psychology and psychology of the telegraphic language. *Psychological Review*, 4.
15. Buchele, R. F. (1977) The management of business and public organizations. Series in Management, 1a. edición. U.S.A. Mc. Graw Hill.
16. Calderón, M. H. (1974), Azcapotzalco en el Tiempo, Editorial Impresora y distribuidora, Realizada por la Delegación Azcapotzalco.
17. Campell, J. P. (1990). An overview of the Army selection and classification Project. *Personnel psychology*, 43.
18. Carelli, A. (1972). Selecto de pessoal: uma abordagem empirica (tesis de doctorado), Instituto de Psicologia, Universidade de Sao Paulo.
19. Chapanis, A., Garner, W. R., & Morgan, C. T. (1949). Applied experimental psychology. New York: Wiley.
20. Chester, I. B. (1971). As Funcoes do Executivo, Sao Paulo.
21. Chiavenato, I. (1993). Introducao a teoria geral da administracao, Sao Paulo, Mc Graw Hill, Makron Books.

22. Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos, Segunda edición, Mc Graw Hill, Santa Fe, Colombia.
23. Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos, quinta edición, Mc Graw Hill, Santa Fe, Colombia.
24. Dale, Y. (1968). handbook of Industrial Relations, New York, Mc Graw Hill.
25. Dale, Y. (1960). Manejo de Personal y relaciones industriales. México: CECSA.
26. De la Cerda Silva, (1961). El movimiento Obrero en México. México: UNAM.
27. Downie. (1986) R.W. Heath. Metodos Estadisticos Aplicados 5ª. Ed, México.
28. Drucker, P. F. (1993). Uma Evada Descontinuidade: administrando en tempos de mudancas, Sao Paulo, Pioneira, Sociedade Póscapitalista.
29. Etzioni, A. (1967). Organizacoes Modernas, Sao Paulo, Pionera.
30. Farr, J. L., & Tesluk, P.E. (1997). Bruce V. Moore: First president of Division 14. Journal of Applied Psychology, 82.
31. Fernández, A. J. (1969). El proceso administrativo, Herrero Hnos., México, con datos actualizados por los autores a partir de 1969.
32. Fernández, A. J. (1973). Introducción a la Administración. México. UNAM.
33. Flanagan J. C. (1954). "The critical incident technique", Psychological Bulletin, 51: 268-271.

34. Ghiselli, E. E. & Brown, C. W. (1955). *Personnel and industrial psychology*. New York: McGraw - Hill.
35. Glesser, C. (1965). *Psychological Test and Personnel Decisions*, Urbana, University of Illinois Press.
36. González, R. M. (1956). *La huelga de Cananea*. México: Fondo de Cultura Económica.
37. Grados, E. J. (2001). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal*, 2ª. Edición México: Editorial el manual Moderno.
38. Grether, W. F. (1968). *Engineering psychology in the United States*. *American Psychologist*, 23.
39. Guzmán, V. I. (1967). *La sociología de la Empresa*. 2ª. Edición. México. Editorial México.
40. Hall, G. S., Baird, J. W., & Geissler, L. R. (1917). *Foreword*. *Journal of Applied Psychology*, 1.
41. *Handbook of human engineering data*. (1949). Medford, MA: Tufts Collage and United States Naval Training Devices Center.
42. Harrell, T. W. (1992). *Some history of Army General Clasification Test*. *Journal of Applied Psychology*, 77.
43. Hollingsworth H. L. (1973). *Judging Human Character*, New York, Appleton - Century Crofts.
44. Katz, F. (1966). *Situación Social y Económica de los Aztecas durante los siglos XV y XVI*. México: UNAM.
45. Katzell, E. A., & Austin, J. T. (1992). *From then to now: The development of industrial - organizational psychology in the United States*. *Journal of Applied Psychology*, 77.

46. Khon, M. (1977). *Dynamic Managing: Principles, Process, Practice*, Menlo Park, Lummings Publishing.
47. Knowles, W. H. (1965). *Principios de dirección de personal*. Madrid: Rialp, (2ª. Ed.).
48. Koontz, H., Cyril O. (1970). *Curso de administración moderna*. 5a. edición. Colombia. Mc. Graw Hill.
49. Koppes, L. L. (1997). American female pioneers of industrial and organizational psychology during the early years. *Journal of Applied Psychology*, 82.
50. Landy, F. J. (1992) Hugo Münsterberg: Victim or visionary? *Journal of Applied Psychology*, 77.
51. Landy, F. L. (1997). Early influences on the development of industrial and organizational psychology. *Journal of Applied Psychology*. 82.
52. León, P. M. (1966). *La filosofía Náhuatl estudiada en sus fuentes*. México: UNAM. (3ª. Ed.).
53. López, C. R. (1967). *Estructura económica y social de México en la Epoca de la Reforma*. México: Siglo XXI.
54. Lyman, W. Porter, Edward, E. Lawler III, J. Richard Hackman. (1975). "Choice processes: Individuals and organizations attracting and selecting each other", en *behavior in organizations*, Tokio, McGraw Hill Kogakusha.
55. Massie, J. L. (1973). *Bases esenciales de la administración*. 3a. edición. México. Editorial Diana.
56. Matarazzo, J. D. (1987). There is only one psychology, no specialties, but many applications. *American Psychologist*.42.

57. Mc Nurry, R. N. (1955) Tested Techniques of Personnel Selection, Chicago, The Dartnell Corporation.
58. Muchinsky P. M. (2002) Psicología Aplicada al Trabajo. 6ª. Edición. Editorial Thomson Learning.
59. Münch, G. L. (1994). Fundamentos de Administración. 4ª. Reimpresión, Editorial Trillas., México.
60. Münsterberg. (1914) H. Psicología de la Actividad Industrial. Madrid: Daniel Jorro.
61. Murray, H. A., & Mackinnon, D. W. (1946). Assessment of oss personnel. Journal of Consuking Psychology, 10.
62. Pickard, C. G. (1945). Absentee control plans. Personnel Journal, 23.
63. Real Academia Española. (1959). Diccionario de la lengua española 2ª. e. . Barcelona.
64. Roger, H. H. (1967). The Recruitment Fuction, New York, American Management Association.
65. Santiago, C. F. (1960). Las artes y los Gremios de la Nueva España. México: Editorial Jus.
66. Silva, H. J. (1969). Breve Historia de la Revolución Mexicana. México: Fondo de Cultura Económica, (6ª. Edición.)
67. Sisk, H. L., Sverdlik, M. (1976). Administración y gerencia de empresas. 1a. edición. E.U.A. Southwestern Publishing Co.
68. Strauss, G. (1968). Human Relations - 1968 Style. University of California, Berkeley. Institute of Industrial Relations.
69. Terry, G. R. (1968). Principios de administración. 5a. edición. Buenos Aires, CECSA.

70. Van De Water, T.J. (1997). Psychology's entrepreneurs and the marketing of industrial psychology. *Journal of Applied Psychology*. 82.
71. Wagner R. (1949). "The employment interview: A critical Summary" *Personnel Psychology*. No. 2.
72. Watkins, Dodd, Mc Naughton y Prasow. (1950). *The management and labor relations*. Nueva York: McGraw-Hill.
73. William J. G. (1964) *Administrative Decision-Making*, Nueva York, John Wiley.
74. Yost, E. (1943). *American women of science*. New york: Stokes.