

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.
FACULTAD DE PSICOLOGIA.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL.

TESIS.

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
PSICOLOGÍA SOCIAL.

PRESENTA.

ANGEL JAIME GRADOS ESPINOSA.

México, D. F.

1979.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

A la Memoria de.

Aurelio Grados Lomán. (RIP.)
mi padre.....amigo de --
toda la vida.

A Ana María Espinosa de Grados
mi madre..... a Froyla López Melendez
mi tía.....cariños inmensos.

A mi compañera y esposa
Elda.....con amor.

A mis Maestros.
Hector Capello y Luis Lara.

A mis Alumnos.

INDICE.

	pag.
Introducción	1
Organización	7
Iniciativa Privada	14
Sector Público	34
Cooperativas	44
Ley Federal del Trabajo	54
Análisis de Puestos	91
Reclutamiento de Personal	127
Selección de Personal	145
Selección por Objetivos	158
Centro de Evaluación	162
Integración de Baterías Psicológicas	173
Conclusiones de los Exámenes Psicológicos en la Selección de Personal	181
Inducción de Personal	189
Sumario	193
Conclusiones	197
Bibliografía	199

INTRODUCCION.

En nuestro país, la Psicología del Trabajo ha tenido una importancia relevante. Al hacer una revisión del desarrollo histórico de la misma en forma aplicada a escenarios propios, nos encontramos con la Selección de Personal como casi la única o más dominante actividad del Psicólogo, esto --- aproximadamente desde los 30's hasta los 60's, a partir de -- los cuales, afortunadamente, se ha venido diversificando la - actividad de este tipo de profesionistas dedicados específicamente a organizaciones. Aparecen entonces campos tales como la Capacitación de Personal, los estudios de Mercado, la Evaluación de Personal, El Análisis de Actitudes, etc.

En mucho ha cooperado la formación académica que se le proporcionaba al Psicólogo para que se desempeñara exclusivamente en la Selección de Personal, donde podía aplicar sus conocimientos de Psicología Clínica o de Psicometría, a últimas fechas la formación que se le proporciona al estudiante - le ha venido aportando más elementos de trabajo. Sus conocimientos de Psicología Experimental y Psicología Social le permiten mayor campo de acción en las organizaciones. Estos conocimientos son complementados con materias sobre Teoría de la organización, Administración de Empresas y de Personal, Análisis de Puestos, Capacitación de Personal, lo que ha dado por resultado, que se combine la metodología psicológica con las disciplinas administrativas, creando un profesionista con posibilidades de proyectarse a solución de problemas organiza

cionales más interesantes que la Selección de Personal, pero esto, debe estar acompañado de una actividad de educación a la comunidad que puede contratar los servicios del Psicólogo del Trabajo, pues en muchos centros laborales se sigue entendiendo a la Psicología Laboral como el Reclutamiento y Selección de Personal.

Estamos seguros que será labor de tiempo y esfuerzo el que se vayan imponiendo las diferentes aplicaciones que tiene la Psicología del Trabajo. En tanto, es de nuestra preocupación proporcionar información específica sobre el Reclutamiento y la Selección Psicológica de Personal, en virtud de que hoy por hoy, sigue siendo la actividad que el Psicólogo del Trabajo esta destinado a realizar por las oportunidades que ofrece el Mercado Laboral.

La experiencia obtenida en el trabajo y en la docencia, ha permitido contemplar las lagunas que la preparación académica presenta cuando se debe de aplicar la teoría a la realidad ocupacional. Con el fin de proporcionar una información mínima indispensable, para los estudiantes de la materia de Reclutamiento y Selección de Personal del área de Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la U.N.A.M., diseñamos un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, dividido en dos tomos. De la experiencia obtenida con este trabajo y sus resultados es de lo que trata la presente Tesis.

El objetivo de este trabajo es el diseño de mate---

rial educativo que apoye la materia de Reclutamiento y Selección de Personal. Para lograr tal objetivo se recopilaron, - de los Centros de Trabajo, pruebas psicológicas que a criterio de los Psicólogos que las emplean, les aportaban datos de utilidad para su trabajo diario de Selección de Personal. A - estos también les pedimos que nos proporcionaran formas de solicitud, de requisición de personal, etc., todo aquello que - integraba su cuadro básico de operación , esto es desde el Reclutamiento de Personal hasta la inducción del mismo.

Consideramos conveniente realizarlo de esta forma a fin de no reproducir modelos teóricos, siendo nuestro propósito reportar, como se está haciendo el Reclutamiento y la Selección de Personal en la realidad, deducir de la información un modelo básico, para que el estudiante cuente con un punto de - referencia pragmático.

Apoyados en el plan de estudios de la materia, ordenamos el material obtenido, de acuerdo, con temas teóricos para lo cual nos auxiliaron Psicólogos profesionales y estudiantes del área de Psicología del Trabajo, en el primer diseño del material, lo cual dió por resultado un Manual Experimental, dividido en dos tomos.

Este Manual Experimental fué diseñado para medir su eficiencia a través de la opinión de Psicólogos profesionales que estuvieran desempeñando puestos de Reclutamiento y Selección de Personal, tanto en la Iniciativa Privada como en el -

Sector Público y también de estudiantes de la materia de Reclutamiento y Selección de Personal de la Facultad de Psicología. De las opiniones vertidas por alumnos y profesionales, resultaron tan obvias las modificaciones que requería el Manual Experimental, que en base a este se elaboraron las modificaciones, lo cual comprendió que se eliminaran pruebas psicológicas o temas que resultaron poco relevantes a los contenidos académicos, y en cambio se incluyó más información, con relación a otros temas que en la exposición de la materia no resultaban claras.

Considerando lo anterior, este trabajo de Tesis se concreta al rediseño del Manual Experimental, proponiendo un nuevo contenido y presentación de temas, con el fin de satisfacer el objetivo educativo de entrenar a estudiantes de psicología en las actividades de Reclutamiento y Selección de Personal.

Intentar agotar en una sola publicación todo lo que actualmente existe con relación a las técnicas psicológicas que se utilizan en Reclutamiento y Selección de Personal es titánico, sin embargo creemos que con relación a este tema la primera piedra está colocada, esperamos que otros vengan a edificar el edificio técnico y teórico que esta materia exige.

Este trabajo tiene el espíritu de que se vaya ampliando con la colaboración de los alumnos que fueron entrenados con este material educativo a través de la retroalimentación.

ción que le proporcionen al instructor, que estos mismos alumnos una vez egresados y ya trabajando nos indiquen que tanta transferencia existe entre lo que se aprendió y lo que se puede aplicar. Así mismo, esperamos que colegas nuestros aporten sus puntos de vista al contenido de esta publicación, con el objetivo de contar con material actualizado.

Sobre este ultimo punto queremos hacer referencia a la actitud que tiene el Psicólogo del Trabajo de no compartir sus conocimientos, sus experiencias. Esta forma de actuar -- nos provocó problemas para lograr la información que citamos en este trabajo, lo cual es consecuencia del sistema en que se desenvuelve el Psicólogo Laboral, ya que mucha de esta información está considerada como patrimonio de la empresa, donde está empleado y por lo mismo no puede disponer de ella a su libre albedrío.

El contenido de esta Tesis, estamos conscientes, se debe de adaptar a las necesidades particulares de cada organización. No agotamos todas las alternativas técnicas, pero -- considerando que las publicaciones que existen con relación a este tema en su gran mayoría son extranjeras y por lo mismo -- contemplan condiciones de trabajo que nos son extrañas, se -- pretende aunque en forma mínima, enunciar técnicas y métodos de trabajo que se están utilizando en nuestra realidad.

La responsabilidad profesional que tiene el Psicólogo al decidir si un solicitante ingresa a trabajar o lo rechaza, tiene consecuencias importantes en la vida del ser huma--

no. Por lo mismo, nos preocupamos por realizar este trabajo, con el fin de lograr un entrenamiento básico en la Selección de Personal, pues de alguna forma estamos haciendo referencia al abc de la Selección Psicológica de Personal y con esto es peramos que contribuyamos en la reducción de malas decisiones en esta actividad. Si de algo contribuye este trabajo en lo enunciado anteriormente, consideraremos que hemos logrado hacer algo significativo en el desarrollo de la Psicología del Trabajo.

ORGANIZACION.

Indudablemente , el hombre es incapaz de cubrir todas sus necesidades por sí mismo, debido a que carece de la capacidad, fuerza, tiempo y perseverancia necesarios, requiere apoyarse en los demás. Conforme varias personas toman consciencia de que coordinando sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismos, en este momento estaremos hablando de organización.

Para poder llegar a una conceptualización centrada de organización debemos tomar en cuenta algunos aspectos que son de primordial importancia.

1) El concepto básico que subyace al concepto de organización es, pues, el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.

2) Un concepto importante para definir el concepto de organización es el de que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.

3) Además es importante considerar , que al efectuar la coordinación de actividades, se requiere una distribución equitativa de las mismas, en función de una especialidad que respalda a una persona. A ésta forma de distribución se le denomina división del trabajo.

4) Otro concepto, se halla unido a la idea de los dos conceptos anteriores; se refiere básicamente a la necesidad de una jerarquización de

la autoridad.

Es obvio que no es posible la coordinación de varios individuos o diversas organizaciones , si no existen los medios de controlar, dirigir, o limitar las diversas actividades. A éstos se le denomina jerarquización.

Otros factores a considerar, son:

a) La organización se refiere " a estructurar " ; es quizá la -- parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.

b) Por lo mismo, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que " están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.

c) La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa (esto último , en el sentido de qué puesto; no precisamente de qué persona), y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está terminada, sólo resta " actuar", integrando , dirigiendo y controlando.

SU IMPORTANCIA

1.- La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una em--

presa.

2.- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última como si la primera representará lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.

3.- Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser" y "lo que es". ()

UNIDADES DE ORGANIZACION.

Se forman, como ya lo explicamos, agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

- a) El trabajo que se debe hacer;
- b) Las personas concretas de que se puede disponer; y
- c) Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Aún cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, quizá la más general es la que considera estos grupos del siguiente modo:

- 1.- Gerencia, en el primer nivel jerárquico.

- 2.- Departamento, en el segundo.
- 3.- Oficina, en el tercero.
- 4.- Sección, en el cuarto.
- 5.- Grupo y subgrupos, en el quinto.
- 6.- Unidad y subunidades , en el sexto.

El orden, y aún las denominaciones, cambian de empresa a empresa. La más usual es la denominación de departamentos, que se dividen en secciones.

SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los análisis de puestos.

La organización lineal es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

En éste sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos, ni recibe órdenes, consiguientemente, más que de él , y a él solo reporta. No nos parece correcto definir la organización lineal: -- " aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten " en línea ",- o " en línea recta ", pues esto ocurre siempre, sino más bien: " por una sola línea ", o " íntegramente para cada persona o grupo ".

Ventajas de este sistema:

- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad , ya que para sus subordinados es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

ORGANIGRAMAS.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva -- y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Estos utilísimos instrumentos de organización nos revelan:

- 1.- La división de funciones.
- 2.- Los niveles jerárquicos.
- 3.- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- 4.- Los canales formales de comunicación.

5.- La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea --punteada.

6.- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

7.- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Establecidos los puntos anteriores, se podría dar una definición conceptual y formal de lo que es una organización. A continuación daremos algunas definiciones al respecto:

" Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito , mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad"

Schein, pag. 19 (11)

" Organizar es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos humanos en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa correspondan "

Guzmán, pag. 43 (3)

" Podemos definir a la organización como un sistema , es decir-- un conjunto de elementos (o subsistemas) interdependientes, que desempeñan funciones propias , coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total, es decir, la organización."

Castañó, pag. 22 (2)

" Se llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen si planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas "

Smith, pag. 19 (12)

Para concluir , se puede decir que una empresa es una organización. Las empresas se clasifican de la siguiente forma:

1) Iniciativa Privada .-

- a) Empresas de Producción
- b) Empresas de Servicio
- c) Empresas Comerciales

2) Sector Público.-

- a) Secretarías de Estado
(Poder Ejecutivo)
- b) Empresas Públicas
- c) Empresas Paraestatales.

INICIATIVA PRIVADA.

Las empresas que constituyen la Iniciativa Privada están regidas por una Asamblea de Accionistas como máxima autoridad, pero en sí podríamos decir que es una instancia administrativa que representa y compone el capital. (7)

El nivel de participación en la Asamblea de Accionistas es proporcional a la aportación de capital, por ejemplo, en una empresa donde se emitieron 100 acciones de \$ 2,000.00 cada una, siendo el capital de ----- \$ 200,000.00; el accionista que aporte \$ 106,000.00 tendrá bajo su control el 53% de las acciones, dividiéndose el capital restante entre los demás -- accionistas.

Como dichas acciones son al portador y se pueden transferir en operaciones de compra-venta muchas de éstas organizaciones se enuncian como Sociedades Anónimas (S.A.). (7)

La Asamblea de Accionistas se reúne periódicamente, como mínimo una vez al año al finalizar cada ejercicio anual. En éste período, pueden reunirse cada 6 ó 3 meses, lo cual varía de empresa a empresa; la constituyen un presidente, un tesorero, un secretario y dos vocales o escrutadores.

EMPRESAS DE PRODUCCION.

La empresa de Producción es la que recibe materias primas y las transforma en producto terminado v.g.r., productos químicos, muebles, coches, encendedores, cigarros, etc.

Está constituida de la siguiente forma:

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. Es la que representa y aporta el capital. Esta a su vez delega su autoridad y responsabilidad en un Director General, del cual dependerá todo el personal de toda la empresa, las compras, ventas y cualquier operación que realice ésta organización. Este Director General tendrá que reportar únicamente a la Asamblea de Accionistas.

El Director General o Gerente General dependerá del tamaño de la empresa, o sea, si ésta es grande será Director General, y si es pequeña será Gerente General. En aquellas empresas donde aparece un Director General usualmente hay el nombramiento de un Gerente General.

Definiéndose el puesto de Director como de planeación y mando, y el del Gerente General de supervisión y de ejecución; es decir supervisa a las gerencias específicas.

Conforme vamos avanzando en el organigrama de este tipo de empresas en forma descendente nos daremos cuenta de que siguen los Gerentes Específicos, éstos en el título nos dicen de que se ocupan.

GERENCIA DE PRODUCCION. Esta área define el giro al que la empresa se dedique. Su objetivo es transformar la materia prima en productos terminados al menor costo posible con una calidad adecuada.

Los profesionistas que generalmente vamos a encontrar son: Ings. Químicos, Ing. Industriales, Ing. Textiles, Ing. Mecánicos Electricistas, —

Ing. Electrónicos, etc., y en muchas ocasiones autodidactas, que gracias a su experiencia laboral, se han especializado en alguna rama de la Producción, y con facilidad, los podemos encontrar a nivel Ejecutivo en ésta área.

GERENCIA ADMINISTRATIVA. Su objetivo es controlar los bienes, ingresos y egresos, así como optimizar los recursos materiales y económicos de la empresa. Los componentes de ésta área por lo general pueden ser Contadores, Licenciados en Administración de Empresas, etc.

GERENCIA DE VENTAS. Su objetivo es realizar la distribución y venta del producto elaborado, cuidando que dicha operación de venta implique una cobranza oportuna.

El tipo de recursos humanos que encontraremos será profesionistas que estén asociados con el tipo de producto, por ejemplo, en el ramo de la construcción, un Ing. Civil o Arquitecto; en productos químicos, un Ing. Químico, en línea blanca y casas, un autodidacta.

Hasta aquí hemos nombrado los tres troncos más relevantes de una empresa de Producción, esto no quiere decir que necesariamente todas las empresas de producción estén organizadas de esta forma, pero generalmente serán las tres gerencias más importantes. A continuación vamos a detallarlas a fin de que sirva como marco de referencia.

A) AREA DE PRODUCCION.

El puesto que controla ésta área se le puede llamar Gerente de Producción, Director de Producción, Superintendente, etc.; el uso de éstos títu-

los estará determinado por el tipo y tamaño de la empresa; pero lógicamente se debe entender que si existe un Director de Producción, necesariamente -- abajo de él debe de existir un Gerente de Producción. También si existe un Gerente General de Producción , debe de existir linealmente abajo de él un Gerente de Planta.

En el caso del Superintendente se aplica por encima de la Gerencia General, y en algunas ocasiones, linealmente abajo del Gerente de Producción; también se les puede llamar Superintendente de Planta.

Por abajo de éstos puestos podemos encontrar al Jefe de Producción y abajo de éste al Maestro de Producción, Jefe de Taller , Sobrestante, etc.

Cuando existen diferentes turnos , se mencionan en los organigramas como Jefes de Turno, dependiendo de los turnos existentes.

Pueden aparecer también los jefes de línea de Producción o Supervisores de Producción en número de acuerdo a los procesos de fabricación. - Por ejemplo, supervisor de Línea de Producción de plásticos, supervisor de planos, supervisor de maquinado de piezas, etc.

A nivel obrero encontraremos obreros especializados y obreros a nivel general. Un obrero especializado es aquel que ha desarrollado su experiencia ocupacional en determinada herramienta o proceso de fabricación por ejemplo, cepillista, tomero, homero, etc. Un obrero general es aquel que realiza las actividades más rutinarias del proceso de fabricación.

El reto del puesto de toda la línea de mando que hemos enunciado es el de lograr la transformación de la materia prima en producto terminado al menor costo y una calidad adecuada.

Para lograr lo anterior el área de Producción cuenta con la ayuda de los siguientes departamentos:

a) Mantenimiento.- Su objetivo es mantener en condiciones óptimas las instalaciones generales de la empresa. Entendiendo por esto el organizar sus actividades a nivel preventivo y correctivo en las siguientes actividades : herrería, electricidad, pintura, plomería, pailería, etc.

b) Almacén.- Su función es establecer el punto de equilibrio de los máximos y mínimos tanto de materia prima, como del producto terminado.- Si esto no se logra, aparecen los llamados productos " mulas " (productos que se quedan rezagados en el almacén y no salen a la venta ó a su uso correspondiente).

c) Control de Calidad.- Tiene la función de no dejar salir ningún producto terminado si no reúne los estándares mínimos de calidad así como analizar y supervisar la materia prima que llega para ver si cumple con las especificaciones necesarias. Por ejemplo, cuando el producto no se encuentra en buenas condiciones, se rechaza la pieza a producción manifestando cual es la falla.

NOTA: En algunas empresas han adoptado el sistema que éste departamento reporte directamente a la Gerencia General, en virtud de la capacidad de rechazo que contempla la función de Control de Calidad.

B) AREA ADMINISTRATIVA.

El puesto que controla ésta área, se le puede llamar Gerente Administrativo, Director Administrativo, Unidad Administrativa, Dirección Administrativa. Esto dependiendo del tamaño y tipo de empresa.

Después del Gerente Administrativo, el departamento más frecuente es el de Contabilidad.

a) Contabilidad.- Lleva los registros contables. Tiene la información para satisfacer las normas impositivas (Hacienda , IMSS, etc.). Elabora y formula el balance y estados financieros de la empresa.

NOTA: Es difícil diseñar un organigrama ideal, que pueda generalizarse para todas las empresas, ya que en algunas organizaciones es vital la función que cumple cobranzas, y éste departamento es el que tiene mayor jerarquía. En otras empresas puede ser Personal o Compras . A fin de explicación vamos a enumerar los siguientes departamentos en una forma enunciativa.

b) Cobranzas.- Es el departamento encargado de realizar el cobro oportuno que corresponde a las operaciones de venta realizadas. La cobranza se puede dividir en cobranzas normales y cobranzas difíciles.

Cobranzas normales.- Se refieren a la actividad de la visita del cobrador con los acreedores o al sistema de organización que capta el pago de los acreedores en la propia Institución.

Cobranzas difíciles.- Son las que se refieren a los clientes morosos o áquellos que jurídicamente se han colocado fuera de la Ley. Por lo general esta función la realiza un abogado y entre las fórmulas de solución se puede llegar al embargo.

c) Crédito.- Es el departamento encargado de autorizar a que clientes se les va a otorgar crédito, por qué cantidad y por cuanto tiempo. Debe de organizarse de tal forma que prevenga que no se otorgue crédito a clientes que no tengan la capacidad de pago.

Para realizar estos objetivos, va a contar con boletines e investigadores de crédito, que le van a proporcionar información sobre personas e instituciones que tengan la perspectiva de ser clientes a crédito.

d) Compras.- Es el departamento que debe procurar los recursos materiales para toda la organización en forma oportuna y en las mejores condiciones de calidad y precio. Para lo cual debe contar con la siguiente información actualizada: proveedor , precio, crédito , condiciones de entrega y calidad.

Un buen comprador debe de estar familiarizado y relacionado con todos los proveedores nacionales y extranjeros.

e) Personal.- Es la administración y optimización de los recursos humanos. Para lograr tales objetivos las funciones que englobaría este departamento son las siguientes:

Funciones de Control:

- a) Nómina.
- b) Asistencias, retardos y horas extras.
- c) Pagos impositivos (Hacienda, IMSS, Infonavit)
- d) Contratación.

Las anteriores funciones son las que vamos a observar en empresas pequeñas, siendo básicamente las mínimas y que no requieren de una especialización del personal. Las que mencionaremos a continuación son de particular importancia en función de que son, generalmente, las que realiza el Psicólogo del Trabajo dentro de las empresas:

- a) Reclutamiento.
- b) Selección.
- c) Capacitación.
- d) Análisis de Puestos.
- e) Programas de Valuación de Conducta Laboral
(Calificación de Méritos)
- f) Inducción de Personal.
- g) Programas de Recursos Humanos
- h) Relaciones obrero-patronales

Por la importancia de Personal, merece un comentario especial para indicar que no solamente el Psicólogo va a estar trabajando en estas funciones, ésta es una área en la que concurren Lic. en Admón. de Empresas, Lic. en Relaciones Industriales, Ingenieros, autodidactas, etc., y esto acontece en relación al tipo de empresa o tipo de problemas que más frecuentemente se registran; si los problemas que ocupan el 90% del

tiempo del área de personal son los sindicales, es de esperarse que el responsable de personal sea un abogado especializado en Derecho Laboral. Con éste ejemplo pretendemos indicar que el tipo de problema determinará el tipo de profesionista que encabezará el departamento de Personal. Con lo anterior, podemos continuar con lo siguiente:

Al encargado de Personal se le puede llamar Jefe de Personal; - que es cuando la empresa es aún pequeña y no requiere el control de un número grande de personas. Así mismo podría ser Gerente de Personal o Relaciones Industriales, que está en función de la importancia que dentro de la empresa tenga el área de Personal. Otra de las acepciones que podemos considerar es el Director de Personal, ésto significa que todo lo relacionado con el personal, debe ser discutido a nivel de directores.

Para finiquitar el área administrativa, quisieramos mencionar-- Finanzas y el puesto de Contralor.

El primero, define las políticas de inversión y el manejo de -- los recursos económicos de la Institución. En algunas ocasiones podemos en contrar finanzas a nivel gerencial o de dirección.

La importancia que tenga ésta área está en función del volúmen de recursos económicos que maneje la organización.

Contralor.- Las funciones que englobe este puesto varían bastante de organización a organización e incluso en ocasiones lo encontramos reportando a nivel dirección que es lo más frecuente y en otras reportando - a Gerencia General.

La función típica es la de centralizar información y supervisar la ejecución de las metas programadas por la Dirección General.

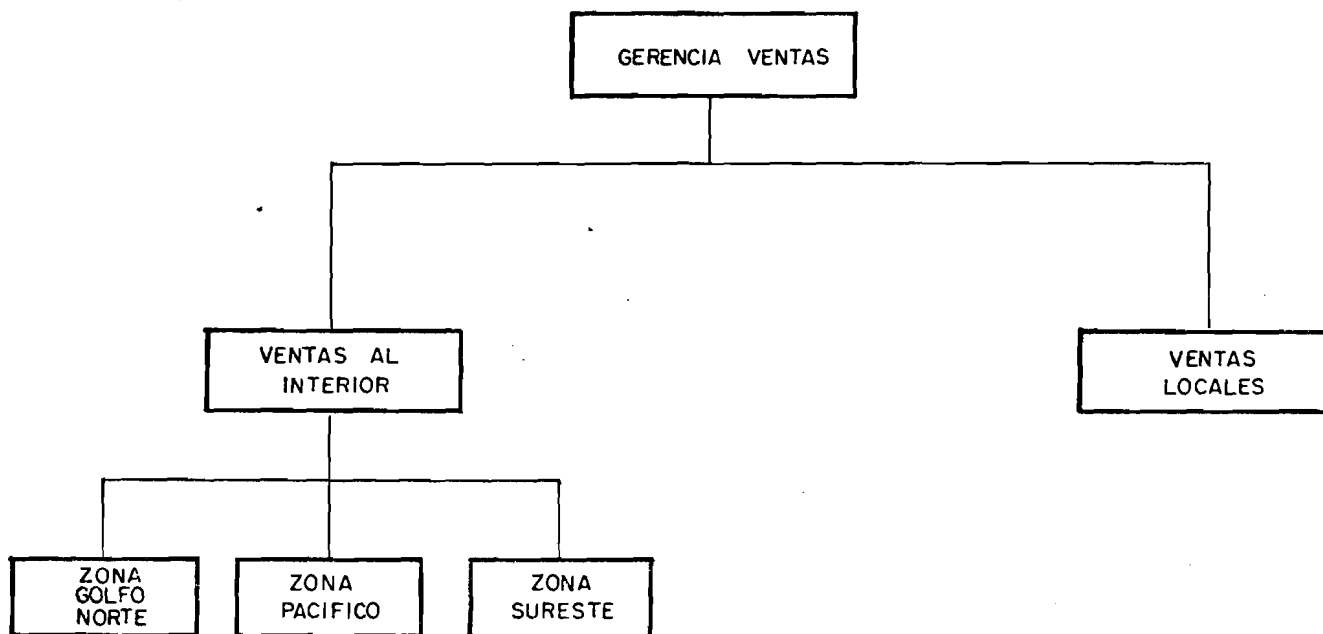
Obviamente no estamos abarcando todos los títulos de puestos -- que pueden aparecer, ni todas las funciones, nos hemos referido sólo a los más destacables y que con mayor frecuencia aparecen en los organigramas. -- Por lo tanto no hemos considerado en nuestra descripción funciones de servicios generales, como mensajería, aseo, vigilancia, nivel secretarial, -- etc.

C) AREA DE VENTAS.

Es el área responsable de la venta y distribución del producto.

La conformación de ésta área va a estar determinada por el tipo de producto que va a vender; si es un producto de consumo popular, la distribución puede ser diseñada a nivel nacional o internacional. Entonces veríamos nuestro organigrama en ventas nacionales e internacionales (esto se refiere a organizaciones que exportan productos).

Cuando las organizaciones están enfocadas al mercado nacional, se pueden dividir en ventas a provincia y locales. Y las de provincia, dividir las en zonas y encontraríamos el organigrama dividido de la siguiente forma:



Con esto, estamos mencionando la regionalización de las ventas. Para atacar el mercado, nuestro tipo de producto exige, que se divida en zonas el territorio que debe ser cubierto con la labor de venta. Cuando este producto tiene aceptación en éstas diferentes regiones sucede la apertura de las gerencias de ventas de región o de localidad.

La política de distribución nos perfilará los tipos de puestos que se encontrarán en el área de ventas; por ejemplo, ventas al gobierno, -- ventas al mayoreo, empresas de compra de gran volumen (comerciales) y -- grandes distribuidores. Ventas al menudeo (pequeños establecimientos).

El Gerente de Marca surge cuando un producto requiere de una -- atención especial por las características específicas del producto, rela-- cionadas a la distribución, publicidad, investigación de mercado, etc.

Publicidad.- Todo producto requiere de una distribución adecuada por lo que se hace necesario dar a conocer el mismo, sus características y cualidades, a fin de que llegue el mensaje al consumidor potencial. Para lograr tal objetivo, la empresa va a requerir de emplear los servicios profesionales de agencias de publicidad o publicistas. Generalmente este servicio será de asesoría y su comunicación se establecerá entre el área de ventas y la agencia. Cabe mencionar que éste servicio es costoso, por lo que las empresas se ven en la necesidad de recurrir a agencias especializadas al respecto y solo las empresas que manejan grandes capitales son las que cuentan con un departamento dedicado a éste fin.

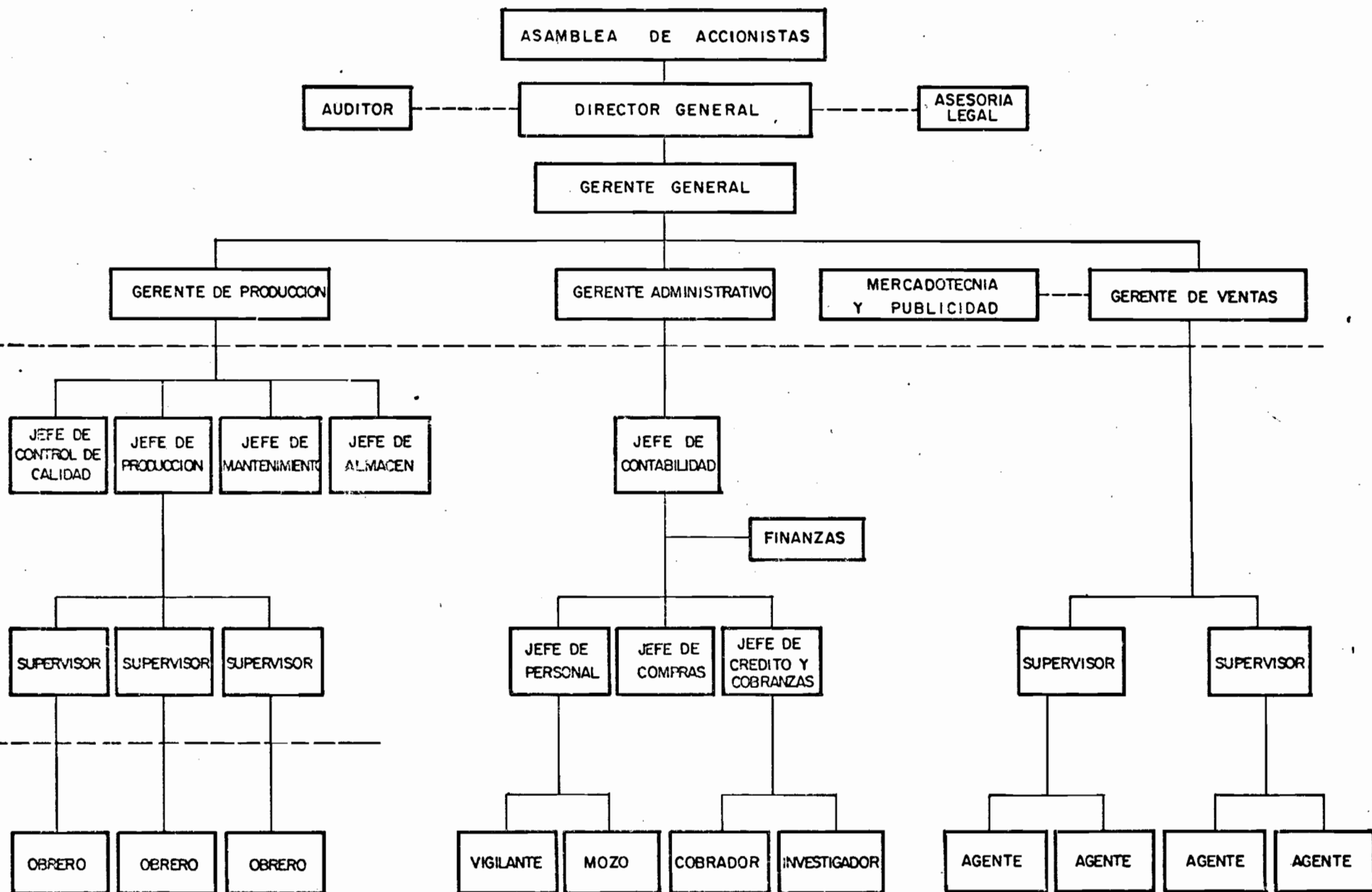
Publicidad, conjuntamente con ventas, diseñará el tipo de campaña a realizar, que tipo de anuncios, en que medios, a que público va dirigido, con que frecuencia deben de aparecer los anuncios, etc.

Mer cadotecnia.- Esta función se localiza también en el área de ventas. Implica todo lo relacionado a políticas de ventas, distribución, publicidad e investigación de mercados. Esta última función es la que ha definido la actividad más relevante relacionada con Mercadotecnia y que consiste en la investigación del mercado " potencial y cautivo ", lo cual se puede realizar a través del estudio de Gabinete de los datos económicos y estadísticos, del mercado que se pretende cubrir. La encuesta sería para determinar cualitativamente si el producto es aceptado o no. Y si potencialmente los consumidores aceptarían el producto en mercados todavía no cubiertos por la organización. La investigación motivacional es utilizada para ver porque cualidades se está consumiendo el producto y en que aspectos se puede reforzar la publicidad.

Para terminar con el área de ventas, vamos a mencionar los tí
tulos de puesto que son más frecuentes: Director de Ventas, Gerente de -
Ventas, Gerente de Mercadotecnia, etc. Esto es lo referente a nivel Ejecuu
tivo.

En el mando intermedio encontramos al supervisor de ventas, -
jefe de grupo, jefe de zona, etc.

En el nivel operativo están los agentes de ventas, represen--
tantes técnicos, etc.



A - NIVEL EJECUTIVO
 B - MANDOS INTERMEDIOS
 C - NIVEL OPERATIVO
 — LINEA DE MANDO
 - - - LINEA STAFF

EMPRESAS DE SERVICIO.

Esta es el tipo de organización que se dedica a la venta de intangibles o a la prestación de servicios, como son agencias de viaje, venta de seguros, servicios médicos, servicios psicológicos, despachos de contadores, de auditores, radiografías industriales, etc.

El área de mayor relevancia en las empresas de servicio son los recursos humanos; ya que de la inteligencia y de la experiencia laboral de éstos va a depender de la fuerza de la empresa. Para fines de explicación vamos a llamarla --- área técnica. Esta área es la que va a caracterizar a la empresa. En una empresa de servicio dedicada a la construcción, con facilidad podemos encontrar a la Gerencia Administrativa, a la Gerencia de Ventas y a la Gerencia Técnica. A esta última es a la que le corresponde suministrar el servicio que justifica la existencia de la empresa, en esa Gerencia Técnica podemos conceptualizar, mecánica de suelos, fotoárea, topografía, resistencia de materiales, etc.

Pero lo anterior no es aplicable a una agencia de publicidad o a un despacho contable, de ahí llamaremos área técnica a los elementos --- que aportan su experiencia ocupacional para justificar la existencia de este tipo de empresas.

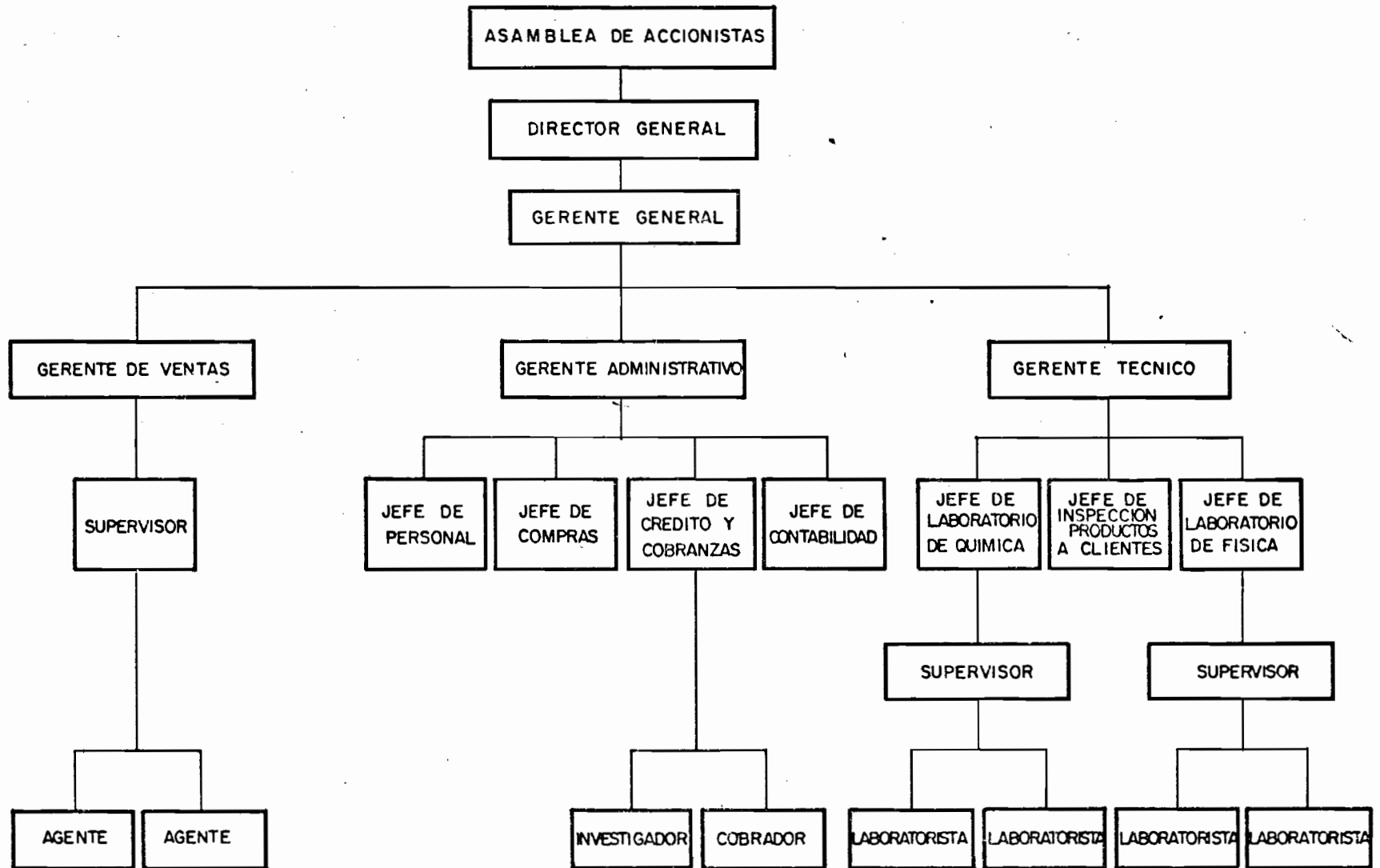
En el caso del despacho contable el área técnica sería el cuerpo de auditores externos y de contadores que le dan prestigio y eficiencia profesional a esta firma.

En el caso de las Agencias de Publicidad llamaremos área técnica al técnico en medios, al técnico en arte, al que redacta los textos, - al que los diseña, etc.

Y la responsabilidad de administración y ventas recaería sobre todo tipo de personal. Pero en forma definitiva el éxito de éstas organizaciones estará determinado por la riqueza que se tenga en los recursos humanos de este tipo de organización.

En la mayoría de las empresas de servicio la mayor inversión - va a ser en recursos humanos y no en equipo material.

EMPRESA DE SERVICIO



EMPRESAS COMERCIALES.

Este tipo de empresa cumple la función de la exposición y distribución del producto, siendo un intermediario entre el fabricante y el consumidor.

Por ejemplo, una empresa comercial puede abarcar desde la tienda de abarrotes hasta tiendas de autoservicio, tiendas departamentales, etc.

Estas empresas tienen contacto con el fabricante (proveedores) a través del departamento de compras, el cual por el volumen de compra puede llegar a acuerdos ventajosos con los proveedores, logrando con esto una ganancia mayor sobre el valor neto del producto.

Esto es, obtener el producto en grandes cantidades bajo las mejores condiciones de precio, crédito y distribución, que les permite a su vez, al realizar la distribución al menudeo obtener un margen de ganancias que soporten los gastos fijos de instalaciones, personal y publicidad y redituen además utilidad. Dentro de éste tipo de organizaciones comerciales, aparecen aquellas que realizan sus compras en el extranjero.

Estas EMPRESAS IMPORTADORAS, se pueden dividir :

- 1) Importan y distribuyen al mayoreo.
- 2) Importan y distribuyen al menudeo.

En estas empresas al realizar la importación surge un departamento

to denominado Tráfico; éste tiene como principal función realizar el seguimiento desde la emisión del pedido hasta el momento de la entrega, lo que comprende la gestión de crédito internacionales, costo de flete (barco, -- ferrocarril, avión, etc.).

Tráfico debe programar el tiempo empleado en el tránsito desde el país de origen hasta el país de entrega, a fin de planear con oportunidad las ventas y que el tiempo de almacén sea el mínimo.

Por ejemplo, una empresa de Cámaras Fotográficas que requiera de piezas para reparación y que sólo son producidas en Japón, el Departamento de Tráfico debe programar el tiempo que tardan éstas en llegar, con el fin de evitar un almacenamiento largo, que implicaría pérdidas, o bien, que falten en el momento del servicio. Esto es, el producto tardaría aproximadamente 3 meses en barco, lo cual reduciría los costos del flete, que de otra manera se elevarían en otro medio de transporte.

Con lo anterior hemos tratado de explicar los tres grandes rubros que se registran en la iniciativa privada. En determinado tipo de organizaciones nos será difícil clasificarlos nitidamente en cualquiera de las divisiones que enunciamos, pero en términos generales es la clasificación más usual en las empresas de Iniciativa Privada.

NOTA: Los organigramas aquí expuestos, son solo para ejemplificar los diferentes tipos de empresas, entendiéndose por esto que según la magnitud de las empresas estos se van complicando.

EMPRESA COMERCIAL

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

DIRECTOR GENERAL

GERENTE GENERAL

GERENTE DE VENTAS

GERENTE DE COMPRAS

GERENTE DE FINANZAS

GERENTE DE PERSONAL

PROMOCION, VENTAS

DEPTO. DE LINEA BLANCA

DEPTO. DE FOTOGRAFIA

DEPTO. DE CABALLEROS

DEPTO. DE DULCERIA

DEPTO. DE DAMAS

DEPTO. DE JUGUETERIA

DEPTO. DE PERFUMERIA

DEPTO. DE CONTABILIDAD

DEPTO. DE CREDITO

DEPTO. DE SELECCION

DEPTO. DE CONTRATACION

SUELDOS Y SALARIOS

CONTROL DE PRESTACIONES

SECTOR PUBLICO

Dentro del Sector Público, que incluye, desde la -
Presidencia hasta la Procuraduría General de la República -
(Procuraduría del Distrito Federal), pasando por las Secre-
tarías de Estado, que son: Secretaría de Hacienda y Crédito
Público, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secreta-
ría de Comercio, Secretaría de Agricultura y Recursos - - -
Hidráulicos, Secretaría de Programación y Presupuesto, Se--
cretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, Secretaría de
la Reforma Agraria, Secretaría de Educación Pública, Secre-
taría de Salubridad y Asistencia Pública, Secretaría de - -
Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Secretaría de Gober-
nación, Secretaría de Turismo, Secretaría de Comunicaciones
y Transportes, Secretaría de Relaciones Exteriores, etc; y
Departamentos Administrativos (Departamento del Distrito --
Federal y Departamento de Pesca) se encuentra lo que conoce-
mos como empresas públicas.

Existen varios tipos legales de empresas públicas,
las cuales derivan su existencia a diversas disposiciones -
jurídicas, que dan lugar a distintos modelos de organiza---
ción interna. Nuestra legislación da cabida a entidades --
desconcentradas (directamente dependientes de la administra-
ción central); a organismos descentralizados; a institucio-
nes u organismos auxiliares nacionales de crédito; a empre-
sas de participación estatal (mayoritaria o minoritaria); a
sociedades asimiladas a las empresas de participación esta-

tal y, finalmente, a los fideicomisos constituidos por la -
Secretaría de Hacienda y Crédito Público como fideicomiten-
te único del Gobierno Federal.

ORGANISMOS DESCONCENTRADOS

Son aquellos que tienen la misma personalidad ju-
rídica que las dependencias centrales (Secretarías de Esta-
do) a las cuales están vinculados.

Por esta razón están sujetos a un control de tipo
jerárquico, su autoridad es delegada y su responsabilidad -
compartida, sin embargo pueden manejarse con relativa liber-
tad para ejecutar cierto tipo de actividades ya que cuentan
con una amplia discrecionalidad de facultades para tomar de-
cisiones. Suelen seleccionar a su propio personal y su pre-
supuesto es sometido tan solo a un control global por parte
de la dependencia Centralizada a la cual pertenecen y por -
cuenta de la que realizan sus funciones específicas. Como-
ejemplos de estos tenemos el caso de la Dirección General -
de Correos dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y
Transportes, así como la Comisión Constructora y de Ingenie-
ría Sanitaria dependiente de la Secretaría de Salubridad y-
Asistencia Pública.

ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS.

Estas empresas se caracterizan por actuar como --

personas jurídicas autónomas dotadas de personalidad y patrimonio propio, si bien permanecen sujetas a diversos mecanismos de orientación y control por parte del estado los cuales varían de uno a otro caso en grado de intensidad.

Su patrimonio se constituye por lo general, total o parcialmente con fondos o bienes públicos.

Sus objetivos varían desde la prestación de un servicio público social (Comisión Federal de Electricidad, Aeroméxico, Servicio de Transporte Colectivo), la explotación de bienes y recursos propiedad de la Nación (Petróleos Mexicanos), la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social (I.M.S.S., I.S.S.S.T.E. la realización de investigación científica y tecnológica (Instituto Mexicano del Petróleo, Instituto Nacional de Óptica, astrofísica y electrónica).

EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL

Son empresas en las cuales el Gobierno Federal aporta o es propietario de parte del capital social o de las acciones de la empresa, es frecuente que en estos casos existan acciones (series especiales) que solo puedan ser suscritas por el Gobierno Federal.

También se consideran en este tipo aquellas empresas en las que el Gobierno Federal le corresponde la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo Ad-

ministrativo, Junta Directiva u Órgano equivalente, o designar al Presidente, Director o Gerente, o cuando se reservan facultades para vetar los acuerdos de la Asamblea General de Accionistas, del Consejo Administrativo, Junta Directiva u Órgano equivalente.

La forma más frecuente a la que se recurre para la creación de empresas de participación estatal es la Sociedad Anónima.

EMPRESA DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA.

Son aquellas en las que el Gobierno Federal aporta o es propietario de por lo menos el 50% de las acciones de las empresas.

Como ejemplos de estas tenemos, Ayotla Textil S.A. Abastecedora Conasupo S.A. de C.V., Acros S.A. Aeronaves de México S.A., Altos Hornos de México S.A., Bicicletas Condor S.A., Compañía Operadora de Teatros S.A., Cordemex S.A. de C.V., Diesel Nacional S.A., Embotelladora Garci Crespo S.A. Estudios Churubusco-AZteca S.A., Inmobiliaria Somex S.A., - Nacional Hotelera S.A., Cove S.C.L.de P.E., Teléfonos de México, S.A., Vehículos Automotores Mexicanos S.A. de C.V., Siderurgica Lázaro Cárdenas S.A. etc.

EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL MINORITARIA

Son aquellas sociedades mercantiles en las que --

una o varias instituciones nacionales de crédito, uno o más organismos descentralizados, o una o más empresas de participación estatal mayoritaria, poseen acciones o partes que representan menos del 50% y hasta el 25% de su capital.

Algunos ejemplos de estas son: Fundidora Monterrey S.A., Campos Hermanos S.A., Tubos de Acero de México S.A., Industria Electrica de México S.A., Cartuchos Deportivos de México A.S., Condumex S.A., Celanese Mexicana S.A., Compañía Mexicana de Aviación, S.A., Asociación Hipotecaria Mexicana S.A. etc.

SOCIEDADES ASIMILADAS A LAS EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL

Son aquellas en las que una o varias instituciones nacionales de crédito, uno o varios organismos descentralizados, u otras empresas de participación estatal consideradas conjunta o separadamente, posean acciones o partes de capital que represente el 50% de éste o más. Ejemplos de lo anterior son el grupo de empresas de Nacional Financiera S.A. y el grupo Financiero Sociedad Mexicana de Inversión (Somex-Banco Mexicano S.A.)

FIDEICOMISOS

Son aquellos mediante los cuales, el Estado (Fideicomitente) destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de este fin a una Insti

tución Fiduciaria por ejemplo: Asociación Hipotecaria Mexicana S.A., Banco Agrario de la Laguna S.A., Banco de México S.A., etc.

En los Fideicomisos Estatales, las facultades de Fideicomitente las ejerce la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y hasta donde sabemos, la de Control y Vigilancia Administrativa, la Secretaría del Patrimonio, mediante un Comisario designado.

Ahora mencionaremos algunos ejemplos de Fideicomisos, constituidos por el Gobierno Federal Mexicano.

1.- Fiduciario: Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos S.A.

1.1 Patronato de la Universidad Nacional Autónoma de México. Para la continuación de las obras de la Ciudad Universitaria y adquisición de mobiliario, instrumentos y equipos.

1.2 Construcción de la Plaza de las Tres Culturas en el Conjunto Urbano, "Adolfo López Mateos"

1.3 Fideicomiso de la Villa Olimpica Deportiva.

2.- Fiduciaria: Nacional Financiera S.A.

2.1 Teléfonos de México S.A. crédito para incremento de recursos y ampliación de servicios telefónicos.

2.2 Radiodifusora México, S. A. crédito para adquisición de equipo, gastos de instalación y capital de -- trabajo de la Estación XEX.

2.3. Siderúrgica "Las Truchas", S. A. Suscrip---ción de acciones por cuenta del Gobierno Federal y Constitución de la Sociedad.

COMENTARIOS.

Nos referimos al Sector Público, porque entendemos que es una área de trabajo importante para el Psicólogo Laboral. Muchas publicaciones que se ocupan de la Psicología del Trabajo no incluyen este tema, ya sea porque son publicaciones extranjeras o porque se concretan a seguir los modelos tradicionales propuestos por los primeros autores que se refirieron a la "Psicología Industrial", la cual era vista por ellos como una Psicología para ser aplicada exclusivamente a los medios industriales o comerciales de la Iniciativa Privada.

También se creyó conveniente abordar este tema pensando en la utilidad que se podía obtener, conociendo los diferentes tipos de Empresas Públicas existentes.

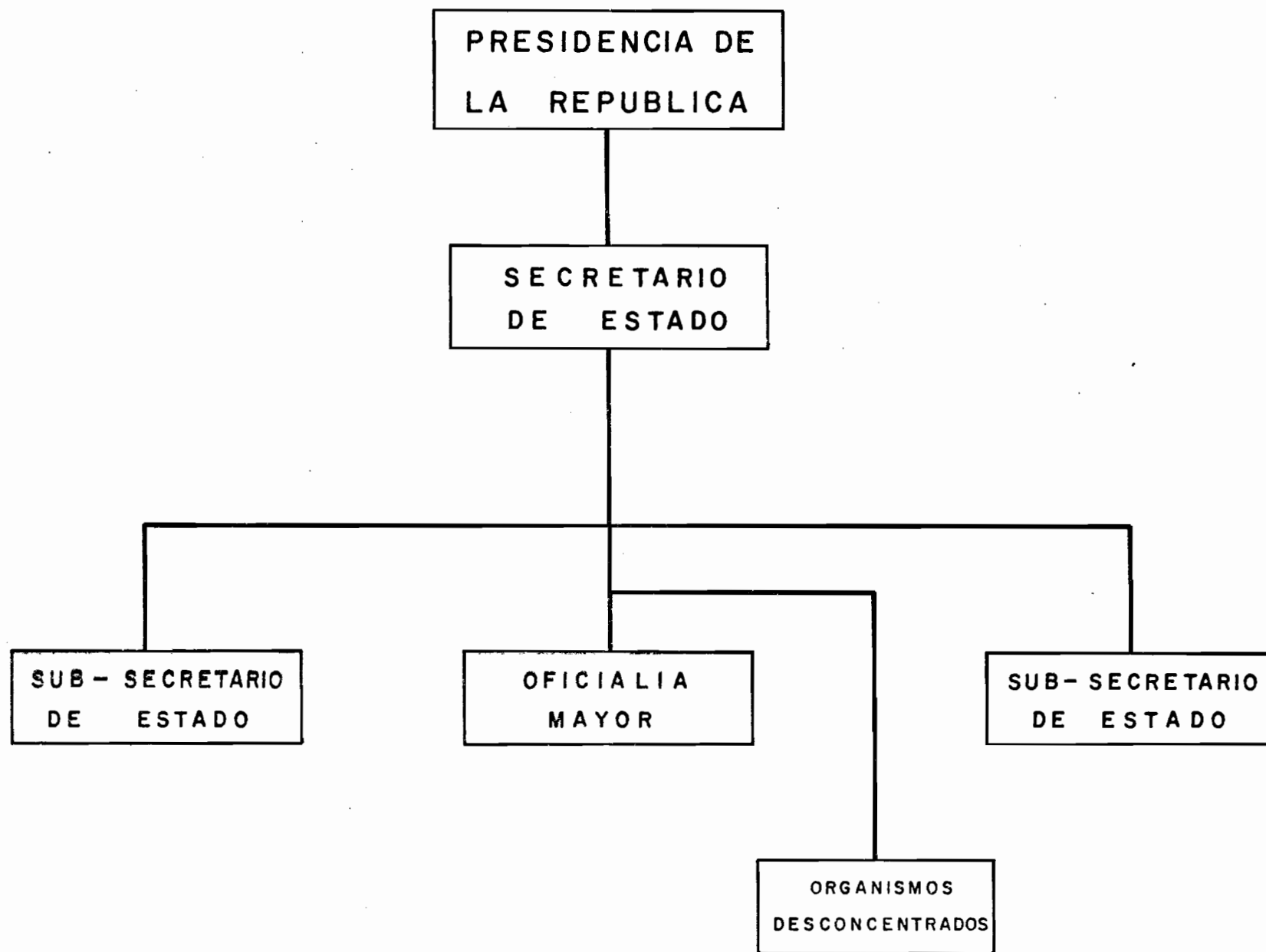
En los profesionales de la Psicología del Trabajo, la Administración Pública, a encontrado la solución a diversos retos que plantea este tipo de organización. Tratar de organizar a grandes contingentes con objetivos sociales, económicos y políticos trae consigo que estos objetivos no sean tan claros, como los que se plantean en la -

Iniciativa Privada, de ahí la importancia de una adecuada administración de Personal.

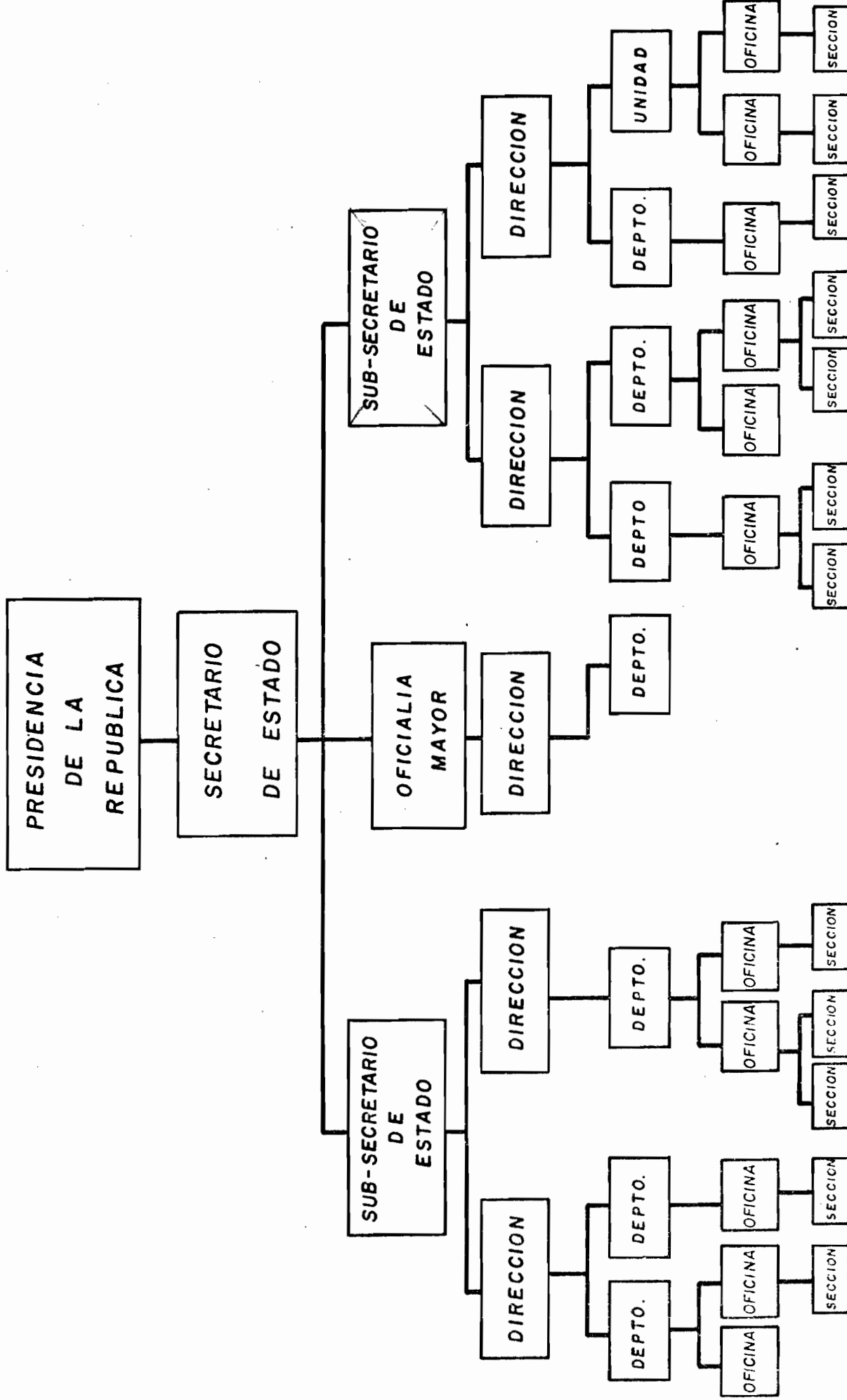
Es importante señalar que esta área de trabajo conlleva a un conocimiento de la jerarquías existentes, para saber hasta que punto puede funcionar el Psicólogo y además de conocer sus limitaciones. Con esto queremos decir que tanto el Presidente de la República como los Secretarios de Estado, tienen la prerrogativa para influir en las decisiones de la mayoría de este tipo de empresas, con respecto, a entre otras cosas, la adquisición de recursos humanos, no queremos decir que esto suceda en toda y cada una de las empresas públicas, pero si en su mayoría, como se ha señalado oportunamente.

Es también importante que el Psicólogo conozca el presupuesto que se maneja en su dependencia, para así informarse, en cuanto tiempo se puede cobrar el primer cheque, por el trabajador que fue contratado, también conocer los ascensos que se pueden otorgar de acuerdo a su plantilla de personal. Como estos ejemplos podemos mencionar -- una lista interminable de aspectos básicos que el Psicólogo debe manejar, sobre todo en el área de Reclutamiento y Selección de Personal. Con esto nos quisimos referir brevemente a la importancia que tienen este tipo de empresas, haciendo énfasis que ésta información puede ser ampliada y mejorada.

ORGANISMOS DESCONCENTRADOS



NIVELES DE JERARQUIA QUE MAS FRECUENTEMENTE APARECEN EN EL SECTOR PUBLICO. (SECRETARIA DE ESTADO.)



NOTA: UNIDAD DE..... SE COLOCO EN ESTE NIVEL, PERO PUEDE APARECER EN OTRO, EL TERMINO SE USA MUCHO Y EN FORMA INDISTINTA

COOPERATIVAS

A fines del siglo pasado se remonta el inicio de lo que hoy conocemos por sociedades cooperativas siendo este una -- respuesta de la clase trabajadora para conseguir dos objetivos: El primero evitar el abuso de patronos, organizandose los trabajadores entre sí para convertirse en los productores y la segunda para evitar el uso de intermediarios que inflen el costo de las mercancías para consumo en pequeña escala.

Países europeos fueron los iniciadores de éste tipo de sociedades, tales como Francia, Inglaterra, Alemania e Italia. Se utilizó el término cooperativa debido al significado etimológico de la palabra, que proviene del vocablo latino cooperati que equivale a la acción de obrar juntamente -- con otro u otros, para un mismo fin o contribuyendo al éxito de una misma cosa.

En base a este concepto tenemos hoy en día que sociedad cooperativa es la asociación de personas que persiguen un -- fin común; en donde esta agrupación descansa sobre bases de solidaridad y ayuda mutua; queriendo significar con la primera, que desde el principio hasta el fin están dispuestos a -- correr los mismos riesgos, y por cuanto a la segunda, el que mientras esten unidos por el pacto social, se impartirán entre ellos asistencia recíproca a efecto de lograr los objetivos propuestos.

Existen dos grandes tipos de cooperativas, las de producción y las de consumo, más aparte, existen otros tipos como son: Las de crédito, las de habitación, las de compra en común, las de venta en común, de construcción de intervención oficial, de participación estatal, federaciones cooperativas y una clase muy especial que sería la cooperativa de cooperativas llamada Confederación Nacional de Cooperativas. Las cooperativas de consumo se originaron en Inglaterra y -- las de producción en Francia, mientras que las de crédito -- tuvieron su origen en Alemania e Italia. En México nos encontramos que las que han recibido mayor impulso son las de producción y consumo mientras que las otras no son tan representativas como estas y las de crédito son casi inexistentes hasta donde sabemos.

Con respecto a la finalidad con la que fueron creadas, -- tenemos que las de consumo son aquellas, cuyos miembros se -- asocian con el objeto de obtener en común bienes o servicios ^o para ellos, sus hogares, sus actividades individuales de producción, todo esto con el fin de eliminar los gastos provocados por el uso de intermediarios innecesarios que incrementan ^o los costos de distribución de los productos. Así también nos encontramos que las de producción son aquellas en -- que los socios se obligan a prestar sus servicios en la misma empresa explotada por la sociedad y en la que por regla -- general no puede haber asalariados, sino que todos los trabajadores deben de tener, en principio, el carácter de socios. Unicamente en circunstancias extraordinarias y para trabajos eventuales, puede la cooperativa de producción celebrar con-

tratos de trabajo colectivos o individuales con obligación de dar aviso a la Secretaría de Comercio después de seis meses de prestar sus servicios, los trabajadores así contratados tienen el derecho a ser admitidos como socios, si cubren el importe de un certificado de aportación, excepto los que ejecuten obras determinadas o trabajos eventuales ajenos a la finalidad de la cooperativa y excepto también, los gerentes y empleados técnicos que no tengan intereses homogéneos con los agremiados. En principio las cooperativas no persiguen lucro alguno para beneficio de unos cuantos, sino que las ganancias se reparten equitativamente entre todos los que intervienen en ella por lo tanto todos participan de las responsabilidades, teniendo así, que las cooperativas tienen personalidad jurídica y todas las características que residen en una persona moral; además en base al artículo primero de la Ley de Sociedades Mercantiles, en su fracción VI, se declara explícitamente que la cooperativa es una de las especies de Sociedades Mercantiles. Al llegar a este punto, podemos definir a la cooperativa como aquella que tiene por finalidad permitir a sus componentes, obtener la máxima remuneración por su fuerza de trabajo o el máximo de bienes o servicios por el dinero que pagan a la propia cooperativa y en la cual las utilidades se reparten en proporción a los servicios prestados a la sociedad o recibidos de ella.

Las sociedades cooperativas poseen toda una serie de características que rigen su funcionamiento y permiten su administración, estas son:

- 1.- Los socios tienen igualdad de derechos y obligaciones, con un número variable de socios no menor de diez.
- 2.- La organización deberá tener capital variable y una duración indefinida.
- 3.- La máxima autoridad será la asamblea general de cooperativistas en donde cada miembro tendrá solo un voto.
- 4.- Pueden dedicarse a cualquier área como son: las de producción, servicios y comercial.
- 5.- No se deberá conceder ventaja o privilegio alguno a los iniciadores, fundadores o directores, ni preferencia alguna a parte del capital.
- 6.- Cualquier persona que sea contratada y que no sea socio, estará regida por los puntos que hace constar la Ley Federal del Trabajo.
- 7.- La constitución de la sociedad deberá hacerse mediante asamblea general que celebren los miembros, esto con el fin de cubrir los requisitos legales a los que se refieren los artículos 15, 16, y 17 de la Ley de Sociedades Cooperativas.
- 8.- La dirección, administración y vigilancia estarán a cargo de la asamblea general, el consejo de administración, el consejo de vigilancia y las comisiones que designe la asamblea general, la cual tendrá autoridad para resolver sobre los negocios y problemas de importancia para la sociedad y establecer las reglas generales que de

ben normar el funcionamiento social. Existiendo puntos ree-
levantes que la asamblea debe conocer y son:

- a) La aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios.
 - b) Alguna modificación de las bases constitutivas.
 - c) Aumento o disminución del capital social.
 - d) Exámen de ventas y balances.
 - e) Aplicación de sanciones disciplinarias a los socios.
 - f) Reporte de rendimientos y/o pérdidas (en caso de haberlas).
- 9.- De acuerdo a la Ley, las asambleas deberán convocarse - con cinco días de anticipación y en caso de no reunirse el número suficiente de socios, se deberá convocar por segunda vez; pudiendose celebrar, con el número de socios que concurran.
- 10.- Para elegir a los miembros del consejo administrativo, - se hará por medio de una votación nominal, precisando - al emitir el voto el nombre de la persona y el puesto - que deberá desempeñar y al hacer la elección deberá tomarse en cuenta lo enunciado por el artículo 29 de la - Ley de Cooperativas. ole
- 11.- Este consejo administrativo es el encargado de cuidar - los bienes muebles e inmuebles de la empresa, así como - la administración del capital de la misma; siendo para-

tal efecto, el órgano ejecutivo de la asamblea general, que tendrá a su cargo la firma de la sociedad y la representación de la misma, pudiendo designar dentro de los socios o de personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad o representación que se les asigne, así como uno o más comisionados de administración de secciones especiales.

12.- El consejo de vigilancia es el que ejerce directamente la supervisión de todas las actividades de la sociedad y tendrá derecho al veto, con lo cual el consejo administrativo deberá reconsiderar las resoluciones que sean vetadas.

13.- El capital de la sociedad está integrado por las aportaciones de los socios, por donativos que reciben y con el porcentaje y los rendimientos que se destinen para incrementarlo. Esta serie de aportaciones pueden ser en efectivo, bienes, derechos o trabajo y están representados por certificados nominativos con carácter de indivisibles, de igual valor y solo transferibles en las condiciones que determine el reglamento de la Ley y el acta constitutiva de la sociedad; en donde su valor es inalterable y cada socio deberá aportar por lo menos el valor de un certificado.

14.- Las ventas de artículos de consumo a los socios deben ser o hacerse al menor precio de plaza.

15.- Las compras y ventas de mercancía deben hacerse exclusi

vamente al contado, ninguna operación puede hacerse a crédito salvo en los casos en que el comité de vigilancia y la asamblea lo autoricen.

- 16.- No pueden tratarse asuntos políticos ni religiosos en el seno de la sociedad.
- 17.- La sociedad puede destinar parte de sus beneficios a fines de construcción o mejoramiento tanto como moral y social de los socios.
- 18.- Debe destinarse parte de los beneficios a aumentar el capital para extender los negocios sociales, y los socios no pueden retirar totalmente sus aportaciones.
- 19.- Los beneficios que resten, hechas las deducciones por costos y los gastos previstos, se repartirán a los socios en proporción al monto de sus operaciones.

Todos estos puntos mencionados son regidos en su mayoría por la Ley de Sociedades Cooperativas y las demás por características propias inherentes al proceso histórico de formación de las cooperativas, dejando al lector la oportunidad en caso de querer profundizar más sobre el funcionamiento de las cooperativas, de consultar la Ley respectiva.

Existe un tipo especial de cooperativas, las cuales todos o casi todos conocemos, como son las cooperativas escolares. Estas cooperativas son organismos que se forman con fines económicos y docentes, se integran con maestros y alumnos, siendo cooperativas de consumo escolar, el cual consti-

tiye su objeto; la distribución de artículos escolares para consumo interno. También pueden ocuparse estas cooperativas en actividades de producción, pero hasta donde sabemos en -- México no se dá.

Dado que la escuela es un grupo obligado de convivencia, se hace posible la creación de cooperativas ya sea en escuelas privadas u oficiales, dándole así una característica especial, ya que solo maestros y alumnos de la propia escuela la pueden conformar. Este tipo de cooperativas fueron constituidas con el fin de no desperdiciar los elementos intelectuales agrupados en estos centros y de no dejarlos al margen del desarrollo social y económico del país, ya que en las escuelas es donde se prepara a los futuros ciudadanos y es necesario inculcarles el espíritu de cooperación hacia los demás, como el principal medio para el mejor desarrollo del -- país.

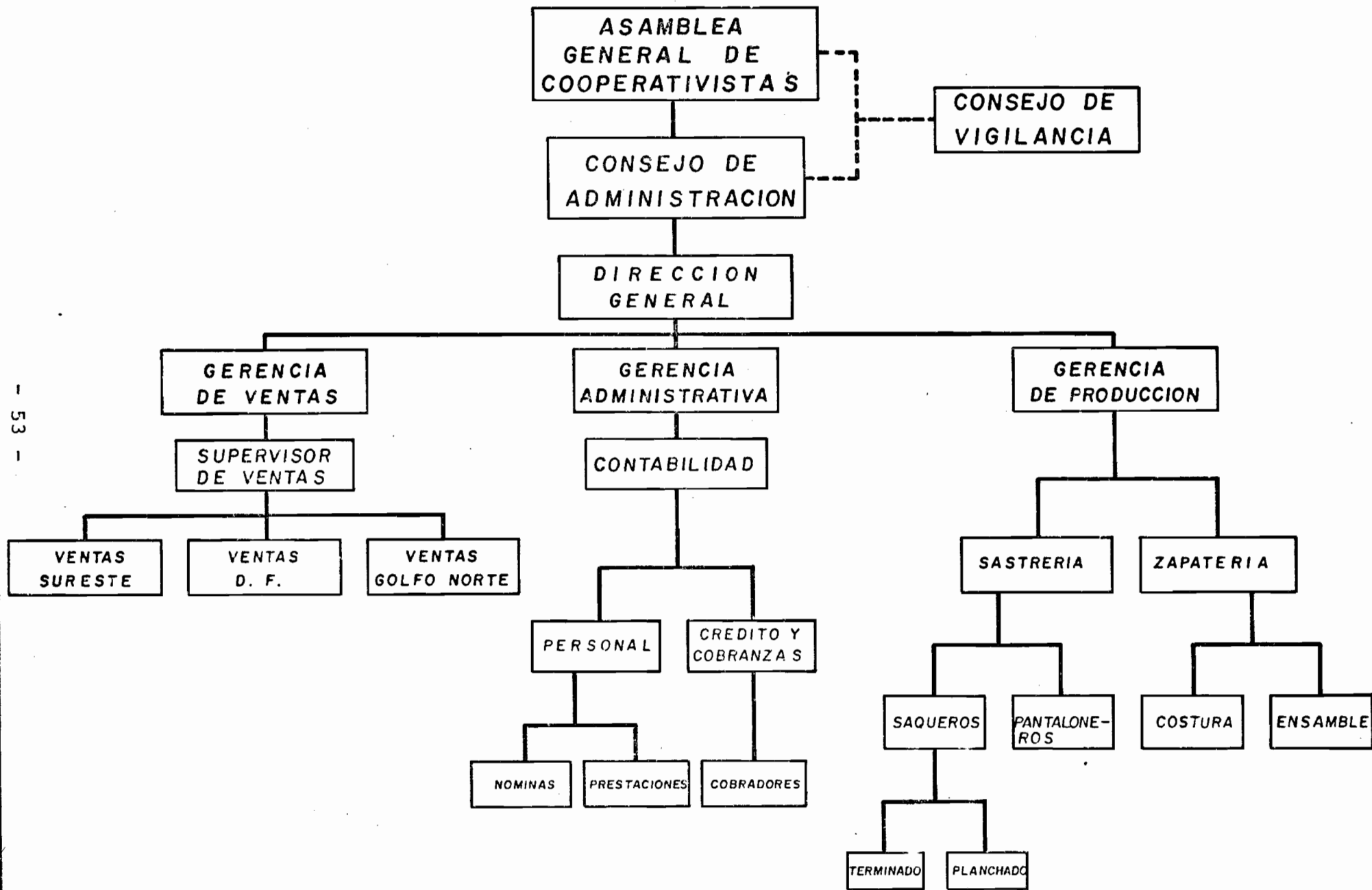
Además, el beneficio que reporta la organización en --- cuanto a la adquisición de los artículos escolares a mejores precios, tiene como objeto servir de propaganda concientizadora y eficaz medio en la instrucción de los miembros de la cooperativa. México y Brasil son los dos principales países en el mundo en las que se dá un impulso especial al fomento de este tipo de cooperativa. Pero desafortunadamente debido a la falta de organización, planeación y comunicación, este tipo de cooperativas no han dado el resultado esperado en -- México.

Así tenemos cómo modelo de organización a cooperativas-

como la Cruz Azul y C.O.V.E., (Cooperativa de Obreros del -- Vestido y Equipo) en las cuales se cumplen las funciones con que son creadas las cooperativas. Existen también cooperativas pesqueras como por ejemplo las camaroneras, las cuales - han dado buenos resultados y ha habido intentos de formar cooperativas en el campo.

Hemos tratado este tema con la intención de proporcionar alguna información con respecto a estas organizaciones, - pues es de nuestro interés que a través de la información sobre estas los psicólogos inicien sus actividades en las cooperativas que hasta la fecha ha sido un campo desconocido de trabajo.

ORGANIGRAMA DE COOPERATIVAS



LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO,
ALGUNOS ASPECTOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS EN
LA SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL.

Para la actividad que va a desarrollar el Psicólogo en el ámbito laboral , consideramos que es de capital importancia manejar la información que contiene la Ley Federal del Trabajo.

Esto es determinante para el profesionista que va a estar íntimamente ligado al Reclutamiento, Selección-Contratación y Capacitación de Personal. Uno de los principales motivos por los que se violan las leyes es la ignorancia de las mismas y en algo queremos contribuir para que la aplicación de ésta Ley se realice con justicia y que así el Psicólogo coopere para tal efecto.

CONTRATACION

Dentro de la Ley Federal Trabajo están contemplados 3 tipos de contrato que son:

- a) Por tiempo determinado;
- b) Por obra determinada; y
- c) Por tiempo indeterminado.

Lo cual se encuentra estipulado en los siguientes artículos:

Artículo 35.- Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Artículo 36.- El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

Artículo 37.- El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes;

I. Cuando lo exige la naturaleza del trabajo que se va a prestar;

II. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador; y

III. En los demás casos previstos por esta Ley.

Podemos concretizarlo en lo siguiente:

Contrato por tiempo determinado.- Se especifica el tiempo que va a durar la relación laboral entre el patrón y el trabajador en número de días, así como el motivo que causa este tiempo.

Contrato por obra determinada.- Se especifica el tipo de actividad para la que fue contratado el trabajador; una vez que se termine esta actividad se da por concluida dicha relación de trabajo.

Contrato por tiempo indeterminado.- Es aquel que se conoce como "planta" ó "Base". Este otorga estabilidad al trabajador, por lo expuesto en el artículo 35 de la Ley Federal del Trabajo.

NOTA: Cabe mencionar que el contrato a "prueba" no lo considera como tal la Ley Federal del Trabajo, salvo en el inciso I del artículo 47, que dice:

Artículo 47.- I. Engañarlo al trabajador o en su caso al sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado, con certificados falsos o referencias en las que se atribuyen al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador.

En función de los artículos señalados anteriormente vemos con frecuencia que se formulan contratos a --- "prueba" por Más de 30 días, lo cual nos refleja ignorancia tanto por parte del patrón , como por el trabajador que -- firma este tipo de documentos y que no hacen valer sus derechos.

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

Este tipo de contrato nace conjuntamente con-- la agrupación gremial de los trabajadores, misma que generalmente tendrá el rubro de sindicato. La Ley Federal del Trabajo estipula lo siguiente al respecto:

Artículo 356.- Sindicato es la asociación de trabajadores-- o patrones, constituída para el estudio , mejoramiento y-- defensa de sus respectivos intereses.

Artículo 357.- Los trabajadores y los patrones tienen el - derecho de constituir sindicatos , sin necesidad de auto-- rización previa.

Artículo 359.- Los sindicatos tiene derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus represen-- tantes , organizar su administración y sus actividades y-- formular su programa de acción.

Artículo 369.- Los sindicatos de trabajadores pueden ser:

I. Gremiales , los formados por trabajadores-- de una misma profesión , oficio o especialidad;

II. De empresa , los formados por trabaja---- dores que presten sus servicios en una misma empresa;

III. Nacionales de industria , los formados -- por trabajadores que presten sus servicios en una o va---- rias empresas de la misma rama industrial , instaladas en

dos o mas entidades federativas ;

IV. Industriales, los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial; y

V. De oficios varios , los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos sólo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate , el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

Podemos agregar que:

La organización del sindicato se registrará en función de que los trabajadores consideren como solución - el unirse en la defensa de sus derechos; Esta unión entra en negociación con los patrones de la empresa donde se haya registrada esta agrupación sindical; estas negociaciones se formalizarán una vez reconocidas las partes sindicato y patrón en la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo. La Ley Federal del Trabajo señala al respecto lo siguiente:

Artículo 386.- Contrato colectivo de trabajo es el convenio entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones , o uno o varios sindicatos de patrones; con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Artículo 387.- El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con éste , cuando lo solicite , un contrato colectivo.

Artículo 391.-El contrato colectivo contendrá :

I. Los nombres y domicilios de los contratantes

tes;

II. Las empresas y establecimientos que abar-
que;

III. Su duración o la expresión de ser por ---
tiempo indeterminado o por obra determinada;

IV. Las jornadas de trabajo;

V. Los días de descanso y vacaciones;

VI. El monto de salarios;y

VII. Las estipulaciones que convengan las par--
tes.

Artículo 393.- No producirá efectos de contrato colectivo--
el convenio al que falte la determinación de los salarios--
Si faltan las estipulaciones sobre jornada de trabajo , --
días de descanso y vacaciones , se aplicarán las disposi---
ciones legales.

Artículo 395.- En el contrato colectivo , podrá establecer-
se que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores--
a quienes sean miembros del sindicato contratante. Esta ---
cláusula y cualesquiera otras que establezcan privilegios--
en su favor no podrán aplicarse en perjuicio de los traba--
jadores que no formen parte del sindicato y que ya prestan-
sus servicios en la empresa o establecimiento con anteriori-
dad a la fecha en que el sindicato solicite la celebración-
o revisión del contrato colectivo y la inclusión en él de--
la cláusula de exclusión. Podrá también establecerse que el
patrón separará del trabajo a los miembros que renuncien o
sean expulsados del sindicato contratante .

Artículo 399.- La solicitud de revisión deberá hacerse , --
por lo menos, sesenta días antes:

I. Del vencimiento del contrato colectivo por-
tiempo determinado , si éste no es mayor de dos años;

II. Del transcurso de 2 años , si el contrato
por tiempo determinado tiene una duración mayor; y

III. Del transcurso de dos años , en los casos de contrato por tiempo indeterminado , o por obra -- determinada;

Para el cómputo de este término se atenderá a lo establecido en el contrato y en su defecto , a la fecha del depósito.

Artículo 399 bis.- SIN PERJUICIO DE LO QUE ESTABLECE EL ARTICULO 399 , LOS CONTRATOS COLECTIVOS SERAN REVISABLES CADA AÑO EN LO QUE SE REFIERE A LOS SALARIOS EN EFECTIVO , POR CUOTA DIARIA .

Es importante mencionar que en la revisión de contrato colectivo de trabajo , la cláusula que lleva más tiempo es la de salarios , en la que se determina el incremento a los ingresos de los trabajadores durante el año que ampare ese contrato. La cláusula de prestaciones se revisa cada dos años conjuntamente con la de salarios en las que estarán contempladas vacaciones , seguro de vida , pago de marcha , uniformes , etc.

Para nosotros es de particular importancia el contenido de la cláusula de contratación , en donde se establece el nivel de intervención que puede tener el patrón para seleccionar al personal sindicalizado.

En algunas empresas en el Contrato Colectivo de Trabajo , se contempla que el sindicato realice el reclutamiento y la selección de personal, o sea , que el nivel de intervención del psicólogo con este personal es nulo , en otros casos el sindicato recluta el personal y permite que sea seleccionado por el psicólogo de la empresa. Existen sindicatos que emplean el servicio de su propio psicólogo para realizar la selección y reclutamiento de dicho personal.

Para determinar el nivel de influencia del--
sindicato basta con revisar el tabulador suscrito en el
contrato colectivo de trabajo para determinar que plazas
están sindicalizadas.

Recomendamos la lectura de los siguientes ar-
tículos que hemos condensado a fin de contar con una in-
formación básica sobre la legislación laboral de nuestro
país.

SALARIOS

Artículo 82.- Salario es la retribución que debe pagar el
patrón al trabajador por su trabajo.

Artículo 83.- El salario puede fijarse por unidad de tiem-
po , por unidad de obra , por comisión , a precio alzado-
o de cualquier otra manera. Cuando el salario se fije por
unidad de obra , además de especificarse la naturaleza de
ésta , se hará constar la cantidad del material , el es--
tado de la herramienta y útiles que el patrón en su caso7
proporcione para ejecutar la obra , y el tiempo por el --
que los pondrá a disposición del trabajador , sin que pue-
da exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natu-
ral que sufra la herramienta , como consecuencia del tra-
bajo.

Artículo 85.- El salario debe ser remunerador y nunca me-
nor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposicio--
nes de esta ley. Para fijar el importe del salario se to-
marán en cuenta la cantidad y calidad del trabajo. En sa--
lario por unidad de obra , la retribución que se pague --
será tal, que para un trabajo normal , en una jornada de--

de ocho horas , dé por resultado el monto del salario mínimo por lo menos.

Artículo 87.- Los que no hayan cumplido el año de servicios , independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación de aguinaldo , tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo , conforme al tiempo que hubieren trabajado cualquiera que fuere éste. (2o. párrafo).

SALARIOS MINIMOS

Artículos 90 , 91 , 92 , 93 , 94 , 95 , 96 y 97.

PRIVILEGIOS DEL SALARIO.

Artículos 98 , 99, 100 , 101, 102, 103 , 104 , 105 , y 106

Artículo 99.- El derecho a percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados.

REPARTO DE UTILIDADES.

Artículos 117 al 131.

VACACIONES.

Artículos 76.- Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a 6 días laborales y que aumentará en dos días laborales hasta llegar a doce , por cada año subsecuente de servicios.

Después de 4 años , el período de vacaciones se aumentará en 2 días por cada 5 de servicios.

De dicho artículo se desprende que:

1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
5 años	12 días
6 años	12 días
7 años	12 días
8 años	12 días
9 años	14 días

Artículo 77.- Los trabajadores que presten sus servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones en proporción al número de días trabajados en el año.

Artículo 78.- Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua 6 días de vacaciones por lo menos.

Artículo 79.- Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

Artículo 80.- Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de 25% de los salarios que le correspondan durante el período de vacaciones.

Artículo 81.- Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los 6 meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que tenga su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que les corresponda y la fecha en la que deberán disfrutarlo.

Nota. Las vacaciones son potestativas del patron, y él es quién dice que período le corresponde a cada quién.

Los días económicos son una "conquista del contrato colectivo de trabajo".

AGUINALDO.

Artículo 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del 20 de diciembre, equivalente a 15 días del salario, por lo menos. (primer párrafo)

PRIMA DE ANTIGUEDAD

Artículo 162.- Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, de conformidad con las normas siguientes:

I. La prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios;

II. Para determinar el monto del salario, se estará a lo dispuesto en los artículos 485 y 486; (expresan que se debe pagar el doble del salario mínimo, en los casos en que el sueldo actual lo exceda, y no se puede pagar menos del salario mínimo).

III. La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido quince años de servicio, por lo menos así mismo se pagará a los que se separen por causa justificada, y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido;

IV. Para el pago de la prima en los casos de retiro voluntario de los trabajadores, se observarán las siguientes normas:

a) Si el número de trabajadores que se retire -- dentro del término de un año no excede del 10% del total de trabajadores de la empresa o establecimiento, o de los de una categoría determinada, el pago se hará en el momento del retiro.

b) Si el número de trabajadores que se retire -- excede del 10% se pagará a los que primeramente se retiren -- y podrá diferirse para el año siguiente el pago a los trabajadores que excedan dicho porcentaje.

c) Si el retiro se efectúa al mismo tiempo por un número de trabajadores mayor del porcentaje mencionado, se cubrirá la prima de los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse para el año siguiente el pago de la que corresponda a los restantes trabajadores.

V. En caso de muerte del trabajador, cualquiera que sea su antigüedad la prima que corresponda se pagará a las personas mencionadas en el artículo 501; y

VI. La prima de antigüedad a que se refiere este artículo se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación que les corresponda.

RESCICION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

Artículo 46.- El trabajador o el patrón podrá rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada sin incurrir en responsabilidad.

Artículo 47.- Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad al patrón:

I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidades, aptitudes o facultades, de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de 30 días de prestar sus servicios el trabajador;

II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;

III. Cometer el trabajador contra algunos de sus compañeros cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior; si como consecuencia de ello se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo;

IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón sus familiares o personal directivo o administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

V. Ocasionar el trabajador intencionalmente, perjuicios materiales, durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;

VI. Ocasionar el trabajador perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio;

VII. Cometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él;

VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;

IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado con perjuicio de la empresa;

X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de 30 días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;

XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;

XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;

XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón, y presentar la prescripción suscrita por el médico;

XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de las relaciones de trabajo; y

XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión.

Artículo 48.- El trabajador podrá solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba, o que se le indemnice con el importe de sus tres meses de salario.

Si en el juicio correspondiente no comprueba el patrón la causa de rescisión, el trabajador tendrá derecho, además, cualquiera que hubiese sido la acción intentada, a que se le paguen los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se cumplimente el laudo.

Artículo 49.- El patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al trabajador mediante el pago de las indemnizaciones que se determinarán en el artículo 50 en los siguientes casos:

I. Cuando se trate de trabajadores que tengan una antigüedad menor de un año;

II. Si comprueba ante la "Junta de Conciliación y Arbitraje" que el trabajador, por razón del trabajo que desempeña o por las características de sus labores, esta en contacto directo y permanente con él, y la Junta estima, tomando en consideración las circunstancias del caso, que no es posible el desarrollo normal de la relación de trabajo;

III. En los casos de trabajadores de confianza;

IV. En el servicio doméstico; y

V. Cuando se trate de trabajadores eventuales.

Artículo 50.- Las indemnizaciones a que se refiere el artículo anterior consistirán:

I. Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad de tiempo de servicios prestados, si -

excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de 20 días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios;

II. Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en 20 días de salario por cada uno de los años de servicios prestados; y

III. Además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores; en el importe de tres meses de salario y en el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.

Artículo 51.- Son causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el trabajador;

I. Engañarlo el patrón, o en su caso la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de 30 días de prestar sus servicios el trabajador;

II. Incurrir el patrón, sus familiares, o su personal directivo o administrativo, dentro de servicio en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, conyuge, padres, hijos o hermanos;

III. Incurrir el patrón sus familiares o trabajadores fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

IV. Reducir el patrón el salario al trabajador;

V. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados;

VI. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón en sus herramientas, o útiles de trabajo;

VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o por que no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan;

VIII. Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él; y

IX. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajo se refiere.

Artículo 52.- El trabajador podrá separarse de su trabajo dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que se dé cualquiera de las causas mencionadas en el artículo anterior y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice en los términos del artículo 50.

De lo anterior se desprende que la LIQUIDACION contendrá los siguientes conceptos:

- a) 3 meses
- b) 20 días por año;
- c) Aguinaldo;
- d) Vacaciones;
- e) Prima vacacional; y
- f) Prima de antigüedad.

PROBLEMAS:

1.- Un sujeto fué despedido de su empleo por causa injustificada, tenía un sueldo de \$8,450.00 mensuales. Entró a trabajar el 13 de agosto de 1963 y salió el 28 de enero de 1978; se le pagaron todas sus vacaciones al 31 de diciembre del año anterior ¿Cuánto se le pagaría por el total de la liquidación y cómo desglosaríamos los conceptos?

2.- Un sujeto gana \$11,349.50, entró a trabajar el 19 de agosto de 1972, y ahora lo despiden por causa injustificada, recibió todas sus vacaciones a fin de año: ¿Cuánto tendrá que dársele de liquidación? Desgloce los conceptos que ésto implica.

3.- Un sujeto entró a trabajar el 24 de Enero del año en curso y fue despedido el 24 de Abril del mismo año. Tenía un sueldo de 22,500.00 ¿Cuánto le daremos y por qué conceptos?

Vale la pena mencionar lo siguiente:

JORNADA DE TRABAJO.

Artículo 58.- Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo .

Artículo 59.- El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo; sin que pueda exceder de los máximos legales. Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo , a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

Artículo 60.- Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas.

Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas.

Jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media , pues si comprende tres y media o más , se reputará jornada nocturna.

Artículo 61.- La duración máxima de la jornada de trabajo será: ocho horas la diurna , siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Artículo 63.- durante la jornada continua de trabajo se concedera al trabajador un descanso de media hora , por lo menos.

Artículo 64.- Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas , el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

Artículo 66.- Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias , sin exceder nunca de tres horas diarias, ni de tres veces en una semana.

Artículo 67.- Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65 , se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

Las horas de trabajo se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

Artículo 68.- Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido en este capítulo.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana , obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos -- por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada , sin perjuicio de las sanciones establecidas-- en esta Ley.

TRABAJO DE LAS MUJERES.

Artículo 164.- Las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres.

Artículo 165.- Las modalidades que se consignan en este capítulo tienen como propósito fundamental , la protección de la maternidad.

Artículo 166.- Cuando se ponga en peligro la salud de la -
mujer , o la del producto , ya sea durante el estado de --
gestación o de lactancia y sin que sufra perjuicio en su -
salario , prestaciones y derechos , no se podrá utilizar su
trabajo en labores insalubres o peligrosas , trabajo noctur
no industrial , en establecimientos comerciales o de servi
cio después de las diez de la noche así como en horas ex--
traordinarias.

Artículo 167.- Para los efectos de este título , son la---
bores peligrosas o insalubres las que , por la naturaleza
del trabajo , por las condiciones físicas , químicas , y--
biológicas del medio en que se presta , o por la composi--
ción de la materia prima que se utilice , son capaces de--
actuar sobre la vida y la salud física y mental de la mu--
jer en estado de gestación , o del producto.

Artículo 170.-Las madres trabajadoras tendrán los siguien
tes derechos:

I. Durante el período del embarazo , no reali--
zarán trabajos que exijan esfuerzos considerables y signi--
fiquen un peligro para su salud en relación con la gesta--
ción , tales como levantar , tirar , o empujar , grandes--
pesos , que produzcan trepidación , estar de pie durante--
largo tiempo o que actúen o puedan alterar su estado psí--
quico o nervioso;

II. Disfrutarán de un descanso de seis semanas
anteriores y seis posteriores al parto;

III. Los períodos de descanso a que se refiere
la fracción anterior se prorrogarán por el tiempo necesari--
o en el caso de que se encuentren imposibilitadas para--
trabajar a causa del embarazo o del parto;

IV. En el período de lactancia tendrán dos re--
posos extraordinarios de media hora cada uno por día , pa--
ra alimentar a sus hijos , en el lugar adecuado e higiéni--

co que designe la empresa;

V. Durante los períodos de descanso a que se refiere la fracción II , percibirán su salario íntegro .-- En los casos de prórroga mencionados en la fracción III, - tendrán derecho al cincuenta por ciento de su salario por un período no mayor de sesenta días.

VI.A regresar al puesto que desempeñaban , --- siempre que no haya transcurrido más de un año de la fecha del parto; y

VII. A que se computen en su antigüedad los -- períodos pre y postnatales.

Artículo 171.- Los servicios de guardería infantil se pres-
tarán por el Instituto Mexicano del Seguro Social , de con-
formidad con su ley y disposiciones reglamentarias.

TRABAJO DE LOS MENORES.

Artículo 173.- El trabajo de los mayores de catorce años y menores de dieciséis años queda sujeto a vigilancia y protección especiales de la Inspección del Trabajo.

Artículo 174.- Los mayores de catorce años y menores de die-
ciséis años deberán obtener un certificado médico que acre-
dite su aptitud para el trabajo y someterse a los exámenes
médicos que periódicamente ordene la Inspección de Trabajo.
Sin el requisito del certificado , ningún patrón podrá uti-
lizar sus servicios.

Artículo 175.- queda prohibida la utilización del trabajo-
de los menores:

I. De dieciséis años en:

a) Gastos de bebidas embriagantes de con---
sumo inmediato;

b) Trabajos susceptibles de afectar su moralidad
o sus buenas costumbres;

- c) Trabajos ambulantes , salvo autorización especial de la Inspección del Trabajo;
- d) Trabajos subterráneos o submarinos;
- e) Labores peligrosas o insalubres;
- f) Trabajos superiores a sus fuerzas y los que puedan impedir o retardar su desarrollo físico normal;
- g) Establecimientos no industriales después de las diez de la noche ;
- h) Los demás que determinen las leyes.

II. De dieciocho años, en :

Trabajos nocturnos industriales.

Artículo 177.- La Jornada de trabajo de los menores de --- dieciséis años no podrá exceder de seis horas diarias y de debera dividirse en períodos máximos de tres horas. Entre -- los distintos períodos de la jornada , disfrutarán de reposos de una hora por lo menos.

Artículo 178.- Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de dieciséis años en horas extraordinarias y en los días domingos y de descanso obligatorio. En caso de violación de esta prohibición , las horas extraordinarias se pagarán con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada , y el salario de los días domingos y de descanso obligatorio , de -- conformidad con lo dispuesto en los artículos 73 y 75.

Artículo 179.- Los menores de dieciséis años disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas de dieciocho --- días laborables por lo menos.

Artículo 180 .- Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:

- I. Exigir que se les exhiban los certificados-

medicos que acrediten que están aptos para el trabajo.

II. Llevar un registro especial, de inspección de la fecha de su nacimiento, clase de trabajo , horario , salario y demás condiciones generales de trabajo;

III. Distribuir el trabajo a fin de que dispongan del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares y asistir a escuelas de capacitación profesional; y

IV. Proporcionar a la Inspección del Trabajo - los informes que les solicite.

Hemos hecho referencia a aspectos de la Ley -- que consideramos son importantes para el psicólogo que actúa en la selección de personal.

Lo que hemos anotado de la Ley Federal del Trabajo comprende el apartado "A" de la Ley , que es el que - contempla las relaciones obrero-patronales que se suceden en el ámbito de la iniciativa privada.

Considerando que en esencia el espíritu de la Ley se vierte en el apartado "A" no realizamos ninguna anotación al apartado "B" con el fin de no hacer excesivamente extenso el presente trabajo.

El apartado "B" reglamenta el trabajo en el -- Sector público , para el psicólogo que se desenvuelve en - contratación de personal en el sector gobierno es importante que conozca las variantes que se registran en este apartado "B" de la Ley Federal del Trabajo.

A continuación presentamos formatos de contratos de personal.

POR OBRA DETERMINADA.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO CELEBRADO POR UNA PARTE COMO PATRON _____ REPRESENTADA POR _____, CON DOMICILIO EN _____ Y POR LA OTRA, COMO TRABAJADOR EL SR _____, DE NACIONALIDAD _____, DE _____ AÑOS DE EDAD, ESTADO CIVIL _____ Y CON DOMICILIO EN _____ EL QUE SUJETAN AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

C L A U S U L A S :

PRIMERA.- El patrón contrata los servicios -- del trabajador para que los preste en la Fábrica de su propiedad o en el lugar que éste le señale.

SEGUNDA.- El trabajador manifiesta que tiene los conocimientos y la experiencia necesaria para desempeñar el puesto y se obliga a prestar sus servicios personales en el empleo de _____, los que en -- forma enunciativa y no limitativa consistirán en _____

y todas las labores anexas o conexas con la obligación principal, así como a ejecutar cualquier labor que se le ordene cuando no haya trabajo en sus labores habituales, sin perjuicio de su salario.

TERCERA.- El presente Contrato de Trabajo se celebra por obra determinada con fundamento en las disposiciones del Artículo 36 de la Ley Federal del Trabajo, por -- exigirlo así la naturaleza del trabajo que se contrata, --- pues los servicios del trabajador consistirán en (Ejemplo: ejecutar la parte proporcional que le corresponda, del pedido extraordinario de la negociación "Accesorios de Automóvil, S.A.", de fecha _____, por -- 5,000 pares de balatas, pedido que excede la capacidad normal de la producción y que no puede ser ejecutado por la -- planta habitual de trabajadores) o (desahogar el recargo de

trabajo del departamento de _____, originado por (falta de materia prima) o (ausentismo de trabajadores - de planta) o (descompostura de la máquina fulana) o (la obra de construcción, o de reparación, o de pintura, o de la instalación de maquinaria, etc., precisando lo mejor posible la obra de construcción, de reparación, metros cuadrados de pintura, maquinaria que se instala, etc.), que los trabajadores de planta habituales no puedan desahogar, en la inteligencia de que el presente Contrato terminará automáticamente al terminarse la obra determinada que le dió origen sin responsabilidad alguna para el patrón.

CUARTA.- La jornada laboral que se contrata es la máxima ordinaria que corresponda al turno respectivo, en los términos del artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo y el trabajador desempeñará diariamente sus labores, excepción hecha de los días de descanso semanal, festivos obligatorios y períodos vacacionales.

QUINTA.- El trabajador se obliga a prestar sus servicios en jornadas extraordinarias de acuerdo con las disposiciones del artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo, -- sin que exceda de tres horas diarias y de tres veces por semana, siendo requisito para ello, la orden escrita del patrón o de sus representantes.

SEXTA.- Como compensación por sus servicios, - el patrón pagará al trabajador un sueldo de: \$ _____ que será pagado por _____ venidas en las oficinas del mismo.

SEPTIMA.- Por cada seis días de trabajo, el -- trabajador disfrutará de un día de descanso con goce de salario.

OCTAVA.- El trabajador disfrutará de descanso

con goce de salario, los días que señala el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo.

NOVENA.- El trabajador disfrutará de los períodos vacacionales que se consignan en (el Contrato Colectivo de Trabajo) o (la Ley) (según exista o no, Contrato Colectivo).

DECIMA.- El trabajador se obliga a desempeñar sus labores con intensidad, cuidado y esmero apropiados, --- aceptando que la falta de cumplimiento a sus obligaciones y aquellas que cometa durante sus labores, serán motivo de rescisión o sanción consistente en la suspensión de labores, -- sin exceder el término previsto por la Ley de acuerdo con la gravedad de la falta cometida.

DECIMA-PRIMERA.- El trabajador se obliga a cumplir las disposiciones del presente Contrato, del Colectivo y del Reglamento Interior de Trabajo y disposiciones reglamentarias aplicables.

DECIMA-SEGUNDA.- Las partes están conformes -- que para lo no previsto en el presente Contrato, se estará a las disposiciones del Contrato Colectivo y de la Ley Federal del Trabajo.

Enteradas las partes del contenido del presente Contrato y de las obligaciones que contraen, lo firman -- por duplicado, a los _____ días del mes de _____ de 19____.

EL PATRON:

EL TRABAJADOR:

TIEMPO DETERMINADO.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO CELEBRADO POR UNA PARTE COMO PATRON _____ REPRESENTADA POR _____, CON DOMICILIO EN _____ Y POR OTRA, COMO TRABAJADOR EL SR _____, DE NACIONALIDAD _____, DE _____ AÑOS DE EDAD, ESTADO CIVIL _____ Y CON DOMICILIO EN _____ EL QUE SUJETAN AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

C L A U S U L A S :

PRIMERA.- El patrón contrata los servicios - del trabajador para que los preste en la Fábrica de su propiedad o en el lugar que éste le señale.

SEGUNDA.- El trabajador manifiesta que tiene los conocimientos y la experiencia necesaria para desempeñar el puesto y se obliga a prestar sus servicios personales en el empleo de _____, los que en forma enunciativa y no limitativa consistirán en _____

_____ y todas las labores anexas o conexas con la obligación principal, así como a ejecutar cualquier labor que se le ordene cuando no haya trabajo en sus labores habituales, sin perjuicio de su salario.

TERCERA.- El presente Contrato de Trabajo se celebra por tiempo determinado con fundamento en las disposiciones del Artículo 37 de la Ley Federal del Trabajo, por exigirlo así la naturaleza del trabajo que se contrata, - - pues los servicios del trabajador consistirán en: (Ejemplo: suplir la ausencia del trabajador fulano de tal durante los días que disfrutará de vacaciones anuales) o (permiso para no asistir a sus labores) o (ayudar durante días al contador de la empresa, para poner al corriente la contabilidad, o en las labores necesarias para presentar la declaración anual a la Sría. de Hacienda y Crédito Público, -

etc), en la inteligencia de que el Contrato terminará automáticamente sin responsabilidad alguna para el patrón, al reanudar sus labores el trabajador titular) o (al terminarse el trabajo temporal contratado que dió origen al presente Contrato).

CUARTA.- La jornada laboral que se contrata es la máxima ordinaria que corresponda al turno respectivo, en los términos del artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo y el trabajador desempeñará diariamente sus labores, excepción hecha de los días de descanso semanal, festivos obligatorios y períodos vacacionales.

QUINTA.- El trabajador se obliga a prestar sus servicios en jornadas extraordinarias de acuerdo con las disposiciones del artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo, -- sin que exceda de tres horas diarias y de tres veces por semana, siendo requisito para ello, la orden escrita del patrón o de sus representantes.

SEXTA.- Como compensación de sus servicios, el patrón pagará al trabajador un sueldo de: \$ _____ que será pagado por _____ venidas en las oficinas del mismo.

SEPTIMA.- Por cada seis días de trabajo, el -- trabajador disfrutará de un día de descanso con goce de salario.

OCTAVA.- El trabajador disfrutará de descanso con goce de salario, los días que señala el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo.

NOVENA.- El trabajador disfrutará de los períodos vacacionales que se consignan en (el Contrato Colectivo de Trabajo) o (la Ley) (según exista o no, Contrato Colectivo).

DECIMA.- El trabajador se obliga a desempeñar sus labores con intensidad, cuidado y esmero apropiados, --- aceptando que la falta de cumplimiento a sus obligaciones y aquellas que cometa durante sus labores, serán motivo de rescisión o sanción consistente en la suspensión de labores, sin exceder el término previsto por la Ley, de acuerdo con - la gravedad de la falta cometida.

DECIMA-PRIMERA.- El trabajador se obliga a cumplir las disposiciones del presente Contrato, del Colectivo y del Reglamento Interior de Trabajo y disposiciones regla--mentarias aplicables.

DECIMA-SEGUNDA.- Las partes están conformes -- que para lo no previsto en el presente Contrato, se estará a las disposiciones del Contrato Colectivo y de la Ley Federal de Trabajo.

Enteradas las partes del contenido del presen--te Contrato y de las obligaciones que contraen, lo firman -- por duplicado, a los _____ días del mes de _____ de 19____.

EL PATRON:

EL TRABAJADOR :

CONTRATO POR TIEMPO INDEFINIDO.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO CELEBRADO POR UNA PARTE COMO
PATRON _____ REPRESENTADA POR _____
_____, CON DOMICILIO EN _____
_____ Y POR OTRA, COMO TRABAJADOR
EL SR _____ DE NACIONALIDAD _____
_____, DE _____ AÑOS DE EDAD, ESTADO CIVIL _____
_____ Y CON DOMICILIO EN _____
_____ EL QUE SUJETAN AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

C L A U S U L A S:

PRIMERA.- El patrón contrata los servicios del trabajador para que los preste en la Fábrica de su propiedad o en el lugar que éste le señale.

SEGUNDA.- El trabajador manifiesta que tiene los conocimientos y la experiencia necesaria para desempeñar el puesto y se obliga a prestar sus servicios personales en el empleo de _____, los que en forma enunciativa y no limitativa consistirán en _____

_____ y todas las labores anexas o conexas con la obligación principal, así como a ejecutar cualquier labor que se le ordene cuando no haya trabajo en sus labores habituales, sin perjuicio de su salario.

TERCERA.- El presente Contrato de Trabajo se celebra por tiempo indeterminado y no podrá modificarse, suspenderse, rescindirse o terminarse, sino por voluntad de las partes o en los términos previstos por la Ley Federal del Trabajo.

CUARTA.- La jornada laboral que se contrata es la máxima ordinaria que corresponda al turno respectivo, en los términos del artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo y el trabajador desempeñará diariamente sus labores, excepción hecha de los días de descanso semanal, festivos obliga

torios y períodos vacacionales.

QUINTA.- El trabajador se obliga a prestar sus servicios en jornadas extraordinarias de acuerdo con las disposiciones del artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo, -- sin que exceda de tres horas diarias y de tres veces por semana, siendo requisito para ello, la orden escrita del patrón o de sus representantes.

SEXTA.- Como compensación por sus servicios, - el patrón pagará al trabajador un sueldo de: \$ _____ que será pagado por _____ vencidas en las oficinas del mismo.

SEPTIMA.- Por cada seis días de trabajo, el -- trabajador disfrutará de un día de descanso con goce de salario.

OCTAVA.- El trabajador disfrutará de descanso con goce de salario, los días que señala el artículo 74 de - la Ley Federal del Trabajo.

NOVENA.- El trabajador disfrutará de los períodos vacacionales que se consignan en (el Contrato Colectivo de Trabajo) o (la Ley) (según exista o no, Contrato Colectivo).

DECIMA.- El trabajador se obliga a desempeñar sus labores con intensidad, cuidado y esmero apropiados, --- aceptando que la falta de cumplimiento a sus obligaciones y aquellas que cometa durante sus labores, serán motivo de rescisión o sanción consistente en la suspensión de labores, -- sin exceder el término previsto por la Ley, de acuerdo con - la gravedad de la falta cometida.

DECIMA-PRIMERA.- El trabajador se obliga a cum

plir las disposiciones del presente Contrato, del Colectivo y del Reglamento Interior de Trabajo y disposiciones reglamentarias aplicables.

DECIMO-SEGUNDA.- Las partes están conformes -- que para lo no previsto en el presente Contrato, se estará a las disposiciones del Contrato Colectivo y de la Ley Federal del Trabajo.

Enteradas las partes del contenido del presente Contrato y de las obligaciones que contraen, lo firman -- por duplicado, a los _____ días del mes de _____ de 19____.

EL PATRON:

EL TRABAJADOR:

SERVICIOS PROFESIONALES.

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES DE _____
_____ QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL _____
_____ POR SU PROPIO DERECHO, Y A QUIEN EN LO SUCESI-
VO SE DESIGNARA SIMPLEMENTE COMO "EL ESPECIALISTA" Y POR OTRA
LA EMPRESA _____ REPRESENTADA EN EL ACTO -
POR _____, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DESIG-
NARA SIMPLEMENTE COMO "LA EMPRESA", QUE SUJETAN A LAS SIGUIEN--
TES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

D E C L A R A C I O N E S

1. Declara "LA EMPRESA":

a).- Ser una persona moral legalmente constituida conforme
a las leyes del país, con domicilio en _____
_____.

b).- Que precisa de contratar los servicios técnicos y pro-
fesionales de _____

2. Declara "EL ESPECIALISTA":

a).- Ser de nacionalidad mexicana, estar registrado en el -
Registro Federal de Causantes bajo el N° _____
y que cuenta con oficina particular para la atención -
de sus asuntos, ubicada en _____
_____.

b).- Que tienen los conocimientos y aptitudes y cuenta con
la capacidad necesaria para impartir la asesoría y lle-
var a cabo todos los planes y proyectos de "LA EMPRE--
SA" de acuerdo a la declaración b) del punto I.
En consecuencia las partes han decidido celebrar el --
presente Contrato que se rige por las siguientes:

C L A U S U L A S

PRIMERA.- (nombre de la empresa) _____, por este

documento contrato los servicios profesionales del Especialista para llevar a cabo los planes y proyectos relativos a _____, de acuerdo con la declaración 1 inciso b).

SEGUNDA.- En consecuencia, el Especialista se obliga a proporcionar a (nombre de la empresa) _____, sus servicios profesionales, con sus propios elementos, adquiriendo las obligaciones y proporcionando los servicios que en seguida se detallan:

TERCERA.- Por los servicios técnicos antes mencionados, LA EMPRESA pagará honorarios al "ESPECIALISTA", por la cantidad de: \$ _____ que se conviene expresamente la recibirá en exhibiciones mensuales a partir de _____.

"EL ESPECIALISTA" por su parte entregará a la "EMPRESA" los recibos de honorarios debidamente requisitados.

CUARTA.- Convienen expresamente las partes en que si "LA EMPRESA" encargará al "ESPECIALISTA" la realización de algún estudio específico y/o trabajo concreto no tipificado en las cláusulas Primera y Segunda, se pondrán de acuerdo para su desarrollo y para el pago de honorarios correspondientes.

QUINTA.- Dada la naturaleza del presente Contrato, se rige por las disposiciones contenidas en el capítulo II del Título Décimo, del Código Civil vigente, por lo cual sólo podrá ser modificado, rescindido o terminado en los términos y condiciones que señala el citado Ordenamiento Legal.

SEXTA.- Para el caso de que surgiera controversia alguna deriva

da de la interpretación y/o aplicación del presente clausulado las partes se someten expresamente a la Jurisdicción de los Tri bunales Comunes del Estado de México con residencia en la Ciudad de Tlalnepantla, renunciando a la Jurisdicción de sus propios domicilios presentes o futuros.

Impuestos de su contenido y alcance lo firman las partes que - en el intervinieron a los ____ días del mes de _____ de 19____.

"LA EMPRESA"

"EL ESPECIALISTA"

AGENTE COMISIONISTA.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE:
CON DOMICILIO EN _____
REPRESENTADA POR SU GERENTE GENERAL EL _____
A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA "LA EM-
PRESA" COMO TRABAJADOR _____
A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA "EL AGENTE" DE NACIO-
NALIDAD _____, DE _____ AÑOS DE EDAD, ESTADO -
CIVIL _____, CON DOMICILIO EN _____
_____, CARTILLA NUMERO _____
REGISTRO DEL I.M.S.S. _____ REGISTRO FEDERAL
DE CAUSANTES _____
EL QUE SUJETAN AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

C L A U S U L A S :

PRIMERA.- La empresa contrata los servicios del Agente y -
éste se obliga a prestarle sus servicios personales, en la
propaganda, promoción, venta y cobranza de los servicios -
técnicos que proporciona la Empresa a sus clientes.

SEGUNDA.- Los servicios y obligaciones del Agente consi-
stirán en hacer la propaganda y promoción de los servicios --
técnicos a que se dedica la Empresa y que vende a sus clien-
tes, de acuerdo a las indicaciones e instrucciones que se
le den por conducto de sus jefes autorizados; visitar a los
clientes que le sean señalados; tomar pedidos empleando pa-
ra ello la documentación que se le proporcione y pasarlas
a la Empresa; hacer cobro del importe de las facturas que
se expidan a los clientes, entregando el importe de los co-
bros dentro de las 24 hrs. siguientes a aquella en que se
hubieren efectuado; rendir reporte diario por escrito de -
las labores realizadas en el día anterior y en general, --
cualquier otra labor anexa o conexas con su obligación prin-
cipal.

Las actividades y servicios a que se dedica la Empresa con-
sisten en : _____

TERCERA.- La empresa y el Agente convienen expresamente en
los términos y para los efectos previstos en el artículo -
290 de la Ley Laboral, que la primera podrá asignarle cual-
quiera de las zonas dentro del Distrito Federal ó señalar-
le cualquier zona foránea dentro de la República Mexicana,
obligándose expresamente el Agente a cubrir la zona local
ó la zona foránea que le sea señalada, de acuerdo con el -

itinerario que se le proporcione, quedando igualmente convenido, que el Agente no adquiera derechos de adscripción ó exclusividad en las zonas locales ó foráneas que le sean asignadas.

CUARTA.- En caso de que la Empresa señale al Agente zonas para el desempeño de sus servicios, tendrá obligación de recorrer dichas zonas en el desempeño de las labores a que se refiere la cláusula primera, con la periodicidad o en las ocasiones en que le sea ordenado por la Empresa, quien queda facultada para ampliar o reducir transitoria o permanentemente la zona que le hubiere asignado al Agente sin perjuicio de su salario.

QUINTA.- Si el Agente presta sus servicios en la ciudad de México, Distrito Federal, deberá iniciar diariamente sus labores en el domicilio de la Empresa a las 8:00 Hrs., para rendir el informe escrito de labores del día anterior y recibir las instrucciones y el plan de labores del día.

SEXTA.- La jornada de trabajo que se contrata es la de 8:00 Hrs., diarias de lunes a viernes, interrumpida con una hora intermedia para tomar alimentos y los sábados de las 8:00 Hrs., a las 14:30 Hrs., quedándole expresamente prohibido al Agente laborar jornada extraordinaria sin previa orden escrita de la Empresa, pues esta por la naturaleza de las labores no puede controlar su jornada laboral.

SEPTIMA.- Si el Agente prestare sus servicios en alguna ruta foránea, deberá recorrer dicha ruta de acuerdo con el itinerario que se le proporcione, debiendo ajustarse en cuanto al tiempo de permanencia en cada ciudad a las indicaciones de la Empresa y debiendo visitar en cada ciudad del itinerario a los clientes que la Empresa le indique, ó que por propia iniciativa estime conveniente entrevistar para el mejor logro de las finalidades del presente contrato.

OCTAVA.- El Agente percibirá como retribución por los servicios contratados, un sueldo fijo mensual de \$ _____ y además, el _____ % de comisión sobre el importe de las ventas que realice personalmente y que sean aceptadas y facturadas por la Empresa, entendiéndose para los efectos previstos por la Fracción I del artículo 287 de la Ley Laboral, que la operación se considerará perfeccionada en el momento de cubrirse la factura correspondiente, en la inteligencia de que en la comisión convenida las partes han incluido expresamente la proporción correspondiente a los días de descansos semanal y festivos obligatorios.

El pago del salario fijo mensual se hará por quincenas ven

cidas los días 15 y último de cada mes y el de las comisiones en los primeros _____ días del siguiente mes para hacer el cálculo completo mensual correspondiente, efectuándose en las oficinas de la Empresa.

NOVENA.- La Empresa queda ampliamente facultada para rechazar cualquier venta que a su juicio no deba ser aceptada por cualquier motivo, sin que en tal caso, el Agente pueda exigir pago ó compensación alguna.

DECIMA.- La Empresa reembolsará al Agente los gastos de --transportación, hospedaje y alimentación que tuviere que hacer con motivo de la prestación de sus servicios, si se encontrara trabajando en una ruta foránea. Este reembolso se hará de acuerdo con las cuotas de gastos fijos para cada población que el Agente declara conocer y expresa su --conformidad en que con las mismas se le reembolsarán los gastos antes mencionados. Queda expresamente convenido que mientras permanezca el Agente en la Ciudad base ó residencia de su ruta, que para los efectos del presente contrato son la Ciudad de México, Distrito Federal y Naucalpan de --Juárez, Estado de México, no percibirá cantidad alguna por concepto de viáticos. Cualquier suma que como anticipo de gastos se entregara al Agente, se considerará como depósito confidencial en poder del mismo y no podrá ser considerada para efectos de Ley como parte del salario, ya que es simple reintegro de gastos efectuados con motivo del trabajo.

DECIMA PRIMERA.- Por cada 6 días de trabajo el Agente disfrutará de un día de descanso que será el domingo, cuyo salario esta expresamente incluido en el salario fijo mensual y en la comisión, convenidos en la Cláusula IX del --presente contrato.

DECIMA SEGUNDA.- Igualmente disfrutará el Agente de los --días de descanso obligatorio señalados en la Ley Federal del Trabajo, cuyo salario está expresamente incluido en el salario fijo mensual y comisión, convenidos en la Cláusula IX del presente contrato.

DECIMA TERCERA.- El Agente disfrutará de un período anual de vacaciones después de cada año completo de servicios y en la época en que lo determine la Empresa, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo.

DECIMA CUARTA.- El Agente se obliga a otorgar en los días de pago de salarios, un recibo en favor de la Empresa por la totalidad de las sumas devengadas hasta esa fecha, entendiéndose que el otorgamiento del mismo implicará su conformidad en que el sueldo recibido, cubre el trabajo desempeñado.

DECIMA QUINTA.- El Agente reconoce que son propiedad de la Empresa, todos los documentos e información que prepare ó que se le proporcione con motivo de la relación de trabajo, por lo que se obliga a conservarlos en buen estado, a no - sustraerlos del lugar de trabajo, salvo por necesidades del servicio y con autorización de la Empresa y entregarlos a ésta en el momento en que lo requiera, ó bien, al terminar el presente contrato por el motivo que fuere.

DECIMA SEXTA.- El Agente queda obligado a no divulgar ninguno de los aspectos de los negocios de la Empresa, ni proporcionar a terceras personas, verbalmente ó por escrito información alguna sobre los sistemas y actividades de --- cualquier clase que observe éste en el desarrollo de sus - actividades

DECIMA OCTAVA.- El Agente se obliga a cumplir con las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo que le sean aplicables y las demás disposiciones y órdenes que ésta le dicte por conducto de su representante en relación con el trabajo contratado, reconociendo la facultad de la Empresa para imponerle como medida disciplinaria la suspensión en el trabajo, de acuerdo y con la limitación prevista por la Fracción X del artículo 423 de la Ley Federal del Trabajo.

DECIMA NOVENA.- Lo no previsto por el presente contrato se regirá por las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y en su caso, por la costumbre y la buena fé.

Leído íntegramente el presente contrato por el Agente y -- por el representante de la Emoresa, lo ratificaron y firmaron de conformidad en _____ el _____ de _____ de 19____, quedando el original en poder de la Empresa y una copia firmada en poder del Agente.

POR LA EMPRESA

EL AGENTE

TESTIGO

TESTIGO

ANALISIS DE PUESTOS.

A los inicios de estos apuntes, mencionamos algunos aspectos sobre organización; hemos mencionado organigramas, jerarquías administrativas, etc. ¿Cómo logramos detectar todo lo anterior dentro de la empresa?, a través de la técnica de Análisis de Puestos que estudia en detalle las organizaciones para las cuales realizamos nuestro trabajo de Reclutamiento y Selección de Personal. La forma como realizaremos la aplicación de esta técnica tiene como finalidad obtener la siguiente información:

Conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto.

Es requisito previo conocer lo que se va a analizar, es decir, el puesto. Se puede definir un puesto como: "un conjunto de funciones concretas atribuibles a una persona y que exigen de la misma, cierto grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad bajo ciertas condiciones específicas." El concepto de puesto implica sus dos elementos esenciales que son:

- a) Su contenido.- determinado por el conjunto de funciones concretas.
- b) Sus requisitos.- los cuales están determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar eficientemente la labor.

Es difícil determinar los elementos que integran un puesto ya que éste no sólo está formado por una serie de actividades-- materiales y tangibles, sino que existen también un conjunto de elementos que son más difíciles de determinar como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para realizar adecuadamente su trabajo.

Por la dificultad señalada, es necesaria una técnica que nos auxilie en la recopilación metódica de los datos que nos interesan, en la separación de los elementos objetivos y subjetivos que el trabajo implica y en la consignación por escrito de los resultados del análisis en forma clara y sistemática.

El Análisis de Puestos es la técnica que nos ayudará a lograr estos objetivos mediante la determinación de los elementos que integran el puesto. De esto se deduce, que el Análisis de Puestos es una investigación sobre los mismos, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos. Lo fundamental en esta técnica es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto.

Para aplicar esta técnica se requiere:

- 1) Recabar todos los datos referentes al puesto con integridad y precisión.
- 2) Separar los elementos objetivos que constituyen el -- trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
- 3) Consignar por escrito los datos obtenidos de manera - clara y sistemática.
- 4) Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Es necesario definir algunos conceptos que nos ayudarán a comprender mejor la técnica del análisis de puestos.

Analista: Es la persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos. Debe poseer capacidad de observación así como una mente analítica y facilidad para expresarse claramente.

Descripción del puesto: Es la forma escrita en que se - consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador.

Especificación del puesto: Es la forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor.

Además de las cualidades que hemos mencionado que debe poseer un analista, éste tiene que reportar el resultado de su investigación utilizando un lenguaje objetivo y accesible a las personas que solicitaron el análisis.

El Análisis de Puestos no consiste solamente en separar y estudiar cada uno de los elementos que integran un puesto, sino que el analista debe analizar los datos con objeto de determinar si ya ha obtenido la información suficiente, o bien si se han omitido o dejado de observar algunos aspectos del puesto.

Para lograr una eficiente recopilación de los datos que nos interesan en el análisis, contamos con varios medios, los principales son : la entrevista , la observación directa y el cuestionario, de los cuales hablaremos más adelante.

ACTIVIDADES INVOLUCRADAS EN EL ANALISIS DE PUESTOS

Se puede decir que la forma en que se realiza el análisis de puestos, corresponde a una serie de pasos o actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos propios del análisis. Esta serie de pasos se denomina: "Proceso del Análisis de Puestos" y nos permite establecer una secuencia ordenada pa

ra la obtención de los datos que nos interesan.

Los pasos involucrados en el proceso de análisis, incluyen algunas actividades previas a éste, otras están encaminadas al proceso de obtención de datos y a la elaboración del análisis de puestos definitivo así como su entrega adecuada a las personas que lo solicitaron.

A continuación se propone un procedimiento que, si bien no es el único que existe, es representativo de todas aquellas actividades que involucra un análisis de puestos:

- a) Aprobación de la Gerencia: Es obvio que el obtener la aprobación de la Gerencia, es el punto de partida para llevar a cabo cualquier procedimiento administrativo. Para lograr ésto, es necesario presentar el planteamiento del sistema como una inversión y hacer un presupuesto de su costo el cual deberá ser claro, preciso y justificable. Se deben enlistar también los beneficios que se obtendrán.
- b) Fijar objetivos: Es indispensable determinar los objetivos del análisis para conocer el tipo de factores que van a ser investigados, la forma de estructurar los datos que se obtengan, etc. Esto es, responder--

a las preguntas: ¿qué es lo que nos va a servir? y --
¿para qué nos va a servir?.

- c) Establecimiento de un programa de acción: Esto nos servirá para determinar en qué secuencia se hará el análisis, el tiempo aproximado que nos tomará llevarlo a cabo, saber si estamos cumpliendo con los objetivos planeados, etc.
- d) Seleccionar al personal que hará el análisis. Decíamos anteriormente que el analista debe poseer algunas aptitudes como capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse clara y objetivamente. Las bases para la selección del personal adecuado deben fundarse en estas cualidades y además debe especificarse si estas personas serán del personal de la -- propia empresa o si el análisis lo realizarán personas que no pertenezcan a ella.
- e) Entrenar a los analistas: Después de haber seleccionado al personal que llevará a cabo el análisis, es necesario que éstos posean una preparación adecuada, es decir, entrenarlos en el manejo de técnicas, situaciones, etc. Para ello, sería conveniente que estas personas hicieran un recorrido por la empresa para --

obtener información que les servirá para apreciar más detalladamente los elementos de cada puesto.

- f) Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos: Los métodos de trabajo son aquellos que se utilizan en la extracción de información, los más comunes son la entrevista, los cuestionarios y la observación directa.

El diseño se refiere a la elaboración de instrumentos adecuados en cuanto al orden, secuencia y nivel de aplicación ; es decir, debemos tomar en cuenta el tipo de lenguaje que vamos a utilizar de acuerdo con el empleado por el personal del que obtendremos la información. El instrumento se diseña, se pilotea y se corrige.

- g) Campaña de Información y Motivación a los trabajadores: Para realizar un eficiente análisis de puestos, necesitamos contar con la cooperación de los trabajadores. Para ello se debe informar al personal involucrado en el análisis, que es lo que vamos a hacer. Para poder transmitir esta información nos podemos ayudar con folletos, carteles, boletines, conferencias, etc., que indiquen las finalidades y beneficios que persigue el análisis. Esta información deberá llegar directamente a los sujetos afectados para evitar que se distorsio-

ne la información.

Esta campaña se puede llevar a cabo:

- 1) Por grupos
- 2) Para la población completa.

Si se decide hacerla por grupos, debemos garantizar que la información que reciba cada uno de éstos sea la misma.

La campaña de motivación debe hacerse simultáneamente a la de información, tiene como finalidad obtener la cooperación del personal y convencerlo de que cada uno de los sujetos involucrados es un elemento importante en el análisis y que la ayuda que nos proporcione será de gran utilidad.

- h) Selección de los ocupantes del puesto de quienes se obtendrá la información: Es otro requisito importante para garantizar un análisis eficiente, contar con él o los trabajadores adecuados que nos servirán para el mismo.

Esta selección se hace en función de varios aspectos como:

- 1) Su experiencia en el puesto
- 2) Capacidad adecuada de rendimiento
- 3) Facilidad para comunicarse
- 4) Responsabilidad que posee

5) Tipo de relaciones con otros trabajadores

ACTIVIDADES PARA LA RECOPIACION DE INFORMACION Y ELABORACION DEL ANALISIS DE PUESTOS DEFINITIVO:

1) Recabación de información: Los principales medios -- para conocer los elementos que integran cada puesto -- son:

- La Observación Directa
- La Entrevista
- El Cuestionario

LA OBSERVACION DIRECTA

La observación se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito. Su realización implica que el trabajador no se sienta incómodo por la presencia del analista a fin de que el primero realice sus actividades de la manera más natural posible. Este método permite recabar información directa y con más intensidad, pero no debe emplearse en forma exclusiva puesto que no resulta suficiente, como ocurre en los casos en que el trabajador realiza actividades periódicas o eventuales, que no lleva a cabo en el momento de la observación.

Es necesario observar todas las operaciones que el empleado lleva a cabo, así mismo anotar el tiempo que le toma realizarlas, la calidad, cantidad, precisión y rapidez necesaria.

Es conveniente conversar con el empleado de manera informal, mostrándonos amistosos durante la observación con objeto de que nuestra presencia no le moleste.

LA ENTREVISTA

La observación puede ser complementada con explicaciones verbales del trabajador y su supervisor inmediato. El trabajador podrá hablar más ampliamente sobre sus actividades y la forma en que las realiza y se le deja que lo haga exhaustivamente pero cuidando de que lo haga en forma ordenada.

A continuación se presenta una guía de preguntas que el analista puede utilizar para recoger los datos con integridad y precisión:

- 1) ¿Qué es lo que hace?
- 2) ¿Cómo lo hace?
- 3) ¿Con qué fin lo hace?
- 4) ¿Cuándo lo hace?
- 5) ¿Dónde lo hace?

Los supervisores inmediatos del trabajador pueden completar la información que nos ha proporcionado éste último. Esto complementa aquellos datos que puedan haber escapado a la observación y a las explicaciones del trabajador. Es de utilidad también para poder verificar los datos obtenidos. El supervisor tiene especial importancia para proporcionarnos informes acerca de los requisitos de la especificación del puesto.

LOS CUESTIONARIOS

Estos presentan la desventaja de que estandarizan los datos que se buscan, con lo que la investigación de los factores que distinguen un departamento de otros, se dificulta.

Además presentan dos problemas adicionales:

- a) El problema de la redacción: Es innegable el hecho de que la comunicación escrita se dificulta más que la verbal para darse a entender.
- b) El problema de su elaboración: Debe ser redactado de tal manera que se comprenda, y al mismo tiempo, obtener los datos que se desean.

El cuestionario debe ser complemento de los medios mencionados anteriormente, de lo que se deduce que es necesario combinar el uso de éstos para asegurarse de que obtendremos la información suficiente y adecuada.

2) Análisis de la información recabada y elaboración de un borrador del análisis de puestos: Es fundamental analizar todos los datos que se han obtenido de primera mano para determinar su congruencia o incongruencia con lo que sucede en realidad. Esta información se consigna en un borrador para poder hacer correcciones y/o ajustes.

3) Verificación del análisis de puestos original: La primera verificación se hace con el sujeto que nos proporcionó la información y aquí se pueden detectar contradicciones o problemas en la redacción o errores de definición de conceptos. Una segunda verificación se lleva a cabo con el supervisor inmediato del trabajador y se compara con la primera para determinar si existen diferencias. Otra verificación se realiza con los subalternos del trabajador y podemos detectar aquí el tipo de relación que establece.

Por último, se lleva a cabo otra verificación con los trabajadores que desempeñan el mismo puesto, ésto nos ayuda a determinar lo que hace el trabajador y qué es lo que debería de hacer.

4) Elaboración del Análisis de Puesto definitivo: Una vez recopilados los datos, analizados y verificados, se elabora el análisis del puesto en forma definitiva, describiendo detallada y sistemáticamente los elementos que lo integran. Este informe deberá hacerse en términos claros y precisos, evitando ambigüedades. Así mismo, debe utilizarse un lenguaje accesible.

5) Presentación del análisis de puestos a quién corresponda: Suelen anexarse los apuntes que tomó el analista en cada descripción para revelar el porque se tomaron ciertos datos o aclarar otros.

A veces, se incluyen también las recomendaciones que el analista considera convenientes.

6) Actualización del análisis de puestos: Un puesto no es estático y es conveniente actualizar el análisis en general cada año, y rehacerlo cada dos años previamente a la revisión del contrato colectivo de trabajo.

PASOS DEL ANALISIS DE PUESTOS PARA LA RECOPIACION DE DATOS.

Dentro de las actividades que se incluyen en el análisis de puestos, existen formas específicas para la recabación adecuada de la información, las cuales ya hemos mencionado.

Pero, ¿cuáles son los elementos que se incluyen en el contenido y los requisitos de un puesto?.

Es a través de dos productos esenciales del análisis de puestos como podemos determinar estos elementos.

Estos productos son los siguientes:

- a) La Descripción del Puesto.
- b) La Especificación del Puesto.

LA DESCRIPCION DEL PUESTO

Definimos a la descripción de un puesto como un producto del análisis que consiste en un reporte escrito sobre el contenido del puesto, con base esencialmente en las funciones que éste comprende.

La descripción del puesto está formada por tres partes:

- 1) Descripción Encabezado
- 2) Descripción Genérica
- 3) Descripción Específica

DESCRIPCION ENCABEZADO

Se refiere a los datos que nos permiten la identificación del puesto y contiene los siguientes puntos:

- a) Título del puesto: El que se le dá oficialmente y el de uso cotidiano, debe ser lo más breve posible y que sintetice los elementos que componen el puesto.
- b) Clave: El número en que se encuentra el puesto en el archivo correspondiente.
- c) Categoría: El rango que se le otorga de acuerdo a lo que establezca la empresa de que se trate.

- d) Horario: Incluyendo la hora de entrada y la de salida.
- e) Sueldo asignado al puesto: Se determina lo que gana al ingresar y los ascensos que ha obtenido con el fin de ayudarnos a la evaluación del puesto y a conocer la posibilidad de aumento y promociones dentro de la empresa.
- f) Ubicación del puesto: Se refiere a la ubicación del mismo dentro de la estructura de la empresa, se puede determinar de dos maneras:
 - 1) Por medio de un pequeño organigrama.
 - 2) Con una breve descripción por escrito.
- Se debe examinar el departamento, sección, taller, etc, en que se desarrolla el trabajo. Esto nos servirá para localizarlo y observarlo en caso necesario.
- g) Jerarquía y contactos: Se anota el título del supervisor inmediato, los de los trabajadores a su cargo y los contactos permanentes que tiene con personal de la empresa, dentro y fuera de ella.
- h) Número de trabajadores que desempeñan el puesto: No es necesario incluir los nombres de las personas.
- i) Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- j) Fecha del análisis.

DESCRIPCION GENERICA

Es una explicación detallada de las operaciones que realiza el trabajador.

Es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, Incluye los siguientes puntos:

- 1) Actividades diarias
- 2) Actividades periódicas
- 3) Actividades eventuales
- 4) Accesorios del puesto: Incluye aquellos elementos físicos que de una u otra forma van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto analizado.
Incluye el equipo cotidiano, los recursos técnicos, herramientas, maquinaria, papelería, etc.

LA ESPECIFICACION DEL PUESTO

Se describe como otro producto del análisis que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante.

- 1) Habilidad: Es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases:
 - a) Habilidad Física
 - b) Habilidad Mental

La habilidad física puede determinarse por medio de los siguientes elementos:

- entrenamiento
- destreza
- agilidad
- rapidez

La habilidad mental incluye los siguientes puntos:

- escolaridad
- experiencia (la que se requiere para desempeñar el puesto-- se da en términos de tiempo mínimo y máximo ne cesario).
- criterio
- iniciativa
- conocimientos
- capacidad de expresión
- ingenio

2) Responsabilidad: Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con los datos confidenciales, etc. En suma, la responsabilidad está determinada por los errores que pueda cometer el trabajador al realizar sus labores, en términos de probabilidad y consecuencias de los mismos.

La responsabilidad puede ser:

- 1) Por el trabajo de otros. Riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas por motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.
- 2) Por valores, que pueden ser de tres tipos:
 - a) equipo
 - b) dinero
 - c) información confidencial

Es necesario especificar el monto aproximado de estos valores para determinar el grado de responsabilidad.

- 3) Por trámites, procesos o procedimientos. Si el trabajador debe realizar ciertos trámites en forma y tiempo adecuado. En cuanto a procesos, cuando el trabajo se lleva a cabo en cierta secuencia y algunos de estos corresponden al ocupante del puesto analizado (es decir, en la departamentalización por proceso de producción por ejemplo). Se puede incluir en este punto también la responsabilidad por tiempo y calidad.

En general, la determinación del grado de responsabilidad nos ayudará a determinar junto con otros factores de esfuerzo, si el salario que recibe el trabajador es justo y equitativo, si es necesario asegurarlo, etc.

- 3) Esfuerzo: Puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere-

el trabajador y la intensidad o grado en que esta se aplica para desempeñar el puesto.

Esfuerzo Físico

- a) fuerza física requerida
- b) tensión muscular
- c) cansancio físico
- d) postura

Esfuerzo Mental

- a) atención visual y auditiva
- b) fatiga mental
- c) concentración
- d) tensión nerviosa
- e) volumen y ritmo de trabajo

Dentro del análisis de este factor, se deben tomar en cuenta cuestiones como: el grado de concentración que requiere el trabajo, la velocidad con que debe llevarse a cabo; la cantidad de pesos, kilos, libras, etc; las distancias que recorre el trabajador durante el desempeño de sus labores, las posturas que debe adoptar para realizarlas, etc.

4) Condiciones Físicas: Involucra todas aquellas condiciones físicas del medio ambiente en que se realiza el trabajo así como los riesgos a los que está expuesto el ocupante del puesto.

a) medio ambiente

iluminación

temperatura

humedad

ventilación

ruidos

limpieza

olores desagradables

espacio

b) posición: Se debe especificar la posición en términos fisiológicos, que debe adoptar el trabajador para realizar su trabajo.

c) riesgos: Pueden ser de dos tipos.-

1) de contraer enfermedades

2) de accidentes

A veces, se suele incluir en este punto, las consideraciones del trabajador con respecto a las labores que realiza, es decir, si lo siente monótono o no, si se siente aislado, si con

sidera que recibe una remuneración justa y la jornada de trabajo.

En general, estos datos pueden servir para:

- 1) Detectar fallas y necesidades de cambio.
- 2) Tomar medidas preventivas.
- 3) Ofrecer compensaciones al trabajador.
- 4) Asegurar al trabajador. Al asegurarlo protegemos los intereses de la empresa en cuanto a pérdidas y protegemos al trabajador en cuanto a sus intereses de seguridad e indemnización en caso de accidente o enfermedad profesional.

Al analizar estos datos, debemos tomar en cuenta el tipo de riesgo y la probabilidad de que ocurra con el objeto de -- prevenir niveles de indemnización.

5) Otros requerimientos del puesto: Son datos adicionales para nuestro análisis, en general se refieren a condiciones de tipo físico que necesita el sujeto para cubrir el puesto.

Algunos de ellos dependen de la política de la empresa.

Se pueden distinguir entre otros:

- a) edad (se señalan los límites mínimo y máximo)
- b) estatura
- c) sexo
- d) peso

- e) estado civil
- f) capacidad para viajar
- g) si se puede o no ser estudiante
- h) presentación
- i) nacionalidad

DATOS GENERALES

Son elementos de cierre del análisis que nos sirven de referencia en caso necesario e incluyen: el nombre de la persona que entrevistó; el nombre de la persona de la que obtuvimos la información; fecha de la entrevista y fecha en que se terminó el análisis.

Los datos anteriores abarcan lo fundamental en una encuesta de Análisis de Puestos a fin de que los psicólogos logren recibir información paralela que está relacionada con el estudio de la organización y que tiene como objetivo el medio laboral. Aconsejaríamos que se aplicaran las siguientes preguntas dándole un carácter confidencial para uso del psicólogo:

¿Cuáles son las tres cualidades de la empresa?

¿Cuáles son las tres cualidades del jefe de línea?

¿Cuáles son los tres defectos del jefe de línea?

Con esta información estamos en la posibilidad de aconsejar cambios para la organización que estamos estudiando.

¿Qué cualidades son percibidas por el personal?

¿Qué defectos son percibidos por el personal?

Esta información a nivel de gerencia o departamento nos indicará el concenso de aceptación que existe en determinada gerencia o departamento.

En fin, toda esta información nos permitirá dar retroalimentación a la dirección, señalando los cambios que son necesarios y las políticas de personal que deberán ser reforzadas.

SUGERENCIAS

Las sugerencias que logramos recabar, en el personal estudiado nos permitirán canalizar alternativas que pueden ser exitosas en su aplicación.

FUNCIONES DEL ANALISIS DE PUESTOS

El proceso de Análisis de Puestos puede ser aplicado para varios fines dentro de los cuales los principales son:

- 1) Selección de Personal: La especificación del puesto nos ayudará a determinar aquellos requisitos que debe llenar la persona para ocupar el puesto. Estos datos nos ayudan a orientar el proceso de selección toda --

vez que éste tiene como finalidad el seleccionar al sujeto adecuado para el puesto.

El seleccionador deberá tomar en cuenta las características de él o los candidatos y los requisitos del puesto.

El análisis de puestos no sólo nos servirá para conocer los elementos que integran un puesto, sino que también el seleccionador puede saber quién o quiénes son las personas idóneas en cada caso.

2) Para fijar programas adecuados de entrenamiento:

El entrenamiento tiende a capacitar al trabajador en torno a la habilidad requerida por el puesto que ocupa, de aquí la importancia de analizar este factor que se -- incluye dentro de la especificación del puesto.

Por lo anterior, la especificación será un registro - permanente de los objetivos a los que deben tender los - programas de entrenamiento y una fuente de información - para su contenido.

3) Para la Valuación de Puestos: Suele ser el más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una - empresa. Estos elementos sobre los cuales se basa la -- valuación de puestos, son los factores de habilidad, es- fuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, que - integran la especificación del puesto.

4) Para mejoramiento de los sistemas de salario: Prácticamente comprende sólo la descripción del puesto, cuyos elementos, además de ser muy detallados, deben estar ligados en forma que se perciba con precisión la secuencia de los mismos.

5) Seguridad Industrial: El análisis de las condiciones de trabajo que pertenece a la especificación del puesto, nos señala las posibles anomalías en materia de riesgos a los que está expuesto el trabajador al realizar sus labores.

En suma, la valuación de puestos es un procedimiento que analiza un puesto determinando su grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, en comparación con otros puestos, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de los salarios.

La especificación de las condiciones de trabajo, dirige la atención de la empresa, el sindicato, el trabajador y el supervisor, hacia el estado actual de las cosas, por cuanto a los riesgos existentes, utilización del equipo adecuado, medidas preventivas y principalmente mejoras y correcciones posibles en las condiciones sobre las que trabaja el ocupante del puesto.

Con frecuencia el sujeto que ocupa un puesto, llega a -- acostumbrarse de tal manera a las condiciones de trabajo bajo las cuales realiza sus actividades, que llega a considerar como normales, situaciones verdaderamente extraordinarias. Si se le preguntara sobre los riesgos a los que está expuesto, afirmaría que estos son mínimos y sólo a través de un análisis de la situación se pondrán de manifiesto las cosas ante las cuales se ha acostumbrado.

6) Para hacer un estudio de calificación de méritos: Esta función de personal no se refiere a la valoración - del individuo como persona en cuanto a sus cualidades o virtudes. Recae más bien sobre los atributos del empleado como trabajador y por ello podemos conocer la forma- en que desempeña su trabajo.

En conclusión, estos méritos son calificativos en un --- campo muy concreto del desenvolvimiento humano: la realización de un trabajo. Por lo anterior se deduce que es- necesario conocer la naturaleza y los detalles del trabajo a cargo del ocupante del mismo, esto nos ayuda a tener mejores elementos de juicio para que la calificación re- sulte acertada.

BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS

Las aportaciones que brinda el análisis de puestos, se - pueden traducir en beneficios para la empresa, los superviso- res, los trabajadores y el departamento de personal.

Señalaremos los más importantes:

A) Para la empresa.

a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.

b) Ayuda a establecer y repartir mejor las -- cargas de trabajo.

c) Sirve de base para la promoción y ascensos.

d) Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.

e) En general, ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa, de una forma más - eficiente.

B) Para los supervisores.

a) Les permite conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles - planear y distribuir mejor el trabajo.

b) Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y como debe hacerlo.

c) Le permite buscar al trabajador más apto - para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.

d) Evita problemas de interferencia en las --
líneas de mando y en la realización del trabajo.

C) Para el trabajador.

a) Le ayuda a conocer con precisión lo que --
debe hacer.

b) Le señala sus responsabilidades con clari-
dad.

c) Le ayuda a saber si trabaja adecuadamente.

d) Le señala sus fallas y aciertos, y hace --
que resalten sus méritos y su colaboración.

D) Para el Departamento de Personal.

a) Es base fundamental para la mayoría de téc-
nicas que debe aplicar.

b) Lo orienta en la selección de personal.

c) Permite colocar al trabajador en el pues-
to más conforme con sus aptitudes.

d) Para establecer adecuados programas de a--
diestramiento.

e) Para la valuación de puestos.

f) Para efectuar un estudio de calificación -
de méritos.

EJEMPLO DE UN ANALISIS DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria
CLAVE: CV-81
UBICACION: Depto. de Ventas, Contraloría
REPORTA: Contralor
PERSONAL A SUS ORDENES: Office-boy
PUESTOS CONEXOS: Inferior: Taquígrafa de oficina
Superior: Secretaria de Gerencia
FECHA DEL ANALISIS: 20 de Junio de 1977
REVISO:
ANALIZO:

DESCRIPCION GENERICA:

Toma dictados taquígráficamente que le dicta el contralor, hace transcripciones mecanográficas, lleva el archivo del personal, recibe recados e interviene en trámites necesarios del personal así como en formulaciones de concentraciones y estadísticas.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

A. ACTIVIDADES CONTINUAS.-

- 1.- Toma taquígráficamente los dictados de su jefe, haciendo la transcripción mecanográfica de los mismos.
- 2.- Contesta correspondencia que se le encomienda, copia artículos o estudios que se le señalen.
- 3.- Despacha oportunamente la correspondencia, revisando previamente direcciones y franqueo postal.
- 4.- Archiva la correspondencia del Depto. llevando minutorio y registro del mismo.
- 5.- Atiende las llamadas telefónicas tomando nota de los recados cuando su jefe no puede contestarlas y comunica a éste con las personas que le indica; para ésto, mantendrá al día el directorio de contactos del departamento.

6.-Cuida de anotar en la agenda de negocios pendientes del departamento, los que resulten de sus gestiones, recordando oportunamente a su jefe los que debe de tratar.

7.- Cuida que se haga la limpieza de la oficina, así como de su presentación y orden.

8.- Concentra y anota los retrasos de los trabajadores.

9.- Concentra los datos de los trabajadores que hayan faltado a sus labores con aviso o sin él, e informa diariamente a su jefe.

B. ACTIVIDADES PERIODICAS.-

1.- Pasa al esténcil boletines, circulares, etc. ordenados por el jefe y vigila que el office-boy los tire en el mimeógrafo en las cantidades señaladas.

2.- Abre expediente a cada uno de los trabajadores y concentra oportunamente en ellos todos los documentos señalados.

3.- Proporciona, de acuerdo con instrucciones de su jefe, los expedientes de archivo que puedan requerir otros departamentos, anotando los documentos que se extraigan de él en formas especiales de control.

4.- Atiende a las personas que se presenten al departamento pidiéndoles nombre, asunto, etc., antes de pasarlos con el jefe o, tomando sus recados en formas especiales en los casos en que éste no pueda recibirlos o esté ausente.

5.- Recibe los reportes de los trabajadores enfermos y los notifica al médico para que se compruebe esta circunstancia y recoge el dictámen del mismo.

6.- Cuida de registrar oportunamente los cambios de salario, de puesto, de domicilio, etc.

ESPECIFICACION DEL PUESTO:

a). HABILIDAD.

1.- Instrucción.- Primaria, secundaria y dos años de estudios comerciales que comprendan por lo menos Gramática, Taquigrafía, Mecanografía, Archivo, Correspondencia y Documentación.

2.- Experiencia.- Mínima de un año que le permita precisión,

limpieza y rapidez (80 palabras en taquigrafía y 40 en mecanografía).

3.- Criterio.- El necesario para resolver problemas sencillos. El requerido para la selección y catalogación en el archivo.

b). ESFUERZO.

1.- Físico.- El necesario para la pulsación mecanográfica-realizada en casi toda la jornada.

2.- Mental.- Atención concentrada durante los dictados y - en las transcripciones, para evitar errores. Buena memoria.

c). RESPONSABILIDAD.

1.- Discreción.- Debido a que tiene acceso a problemas delicados e importantes.

d). CONDICIONES DE TRABAJO.

1.- Posición.- Varía, predominando la de estar sentada.

2.- Cansancio.- El producido por el esfuerzo de transcripción mecanográfica.

RELACIONES INTERNAS:

Mantiene relaciones interpersonales con el contralor, office-boy, con los trabajadores y gente de los demás departamentos.

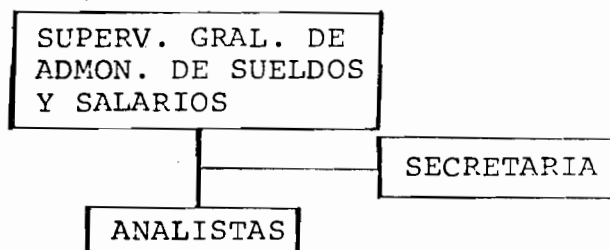
RELACIONES EXTERNAS:

Mantiene contactos interpersonales con los clientes y gente - que acude a la oficina a pedir informes, así como con el médico de la compañía.

EJEMPLO DE UN ANALISIS DE PUESTO

(A) NOMBRE DE LA EMPRESA:
DEPARTAMENTO: RELACIONES INDUSTRIALES
CLAVE: BI-130
OCUPANTE:
PUESTO: ANALISTA DE PUESTOS
FECHA: JUNIO DE 1977.

(B)



(C) DESCRIPCION GENERICA:

Proporciona información descriptiva y específica de los diferentes puestos y su dinámica de la compañía, a fin de asegurar suficientes elementos a juicio de un Comité de Valuación.

(D) DESCRIPCION ESPECIFICA:

Realiza y controla entrevistas individuales, a fin de obtener una información objetiva, descriptiva y concisa del puesto implicado, adoptando el enfoque de la entrevista, dependiendo de la complejidad del mismo.

Elabora un reporte sistemático y ordenado de la entrevista para proporcionar información clara, objetiva y confiable sobre el contenido de los puestos, a fin de que un Comité de Valuación tenga la visión justa de los mismos.

Dichos reportes son revisados por el supervisor general de administración de sueldos, quien determina su calidad, los acepta o corrige; el reporte es finalmente puesto a la consideración del ocupante del puesto y a su supervisor inmediato,

proporcionándole las explicaciones o aclaraciones pertinentes, y proceder así a su corrección y aprobación final.

Auxilia a su supervisor en la formulación de encuestas de salarios y gráficas de sueldos que reflejan la situación del mercado de trabajo y la propia.

(E) CONOCIMIENTOS:

Poseer certificado de preparatoria, como complemento de una cultura general. Ser pasante de la carrera de Relaciones Industriales. Experiencia no es un requisito indispensable.

(F) RELACIONES DEL PUESTO:

Internas.- Con todas las personas que laboran en la empresa.

Externas.- Mantiene estrecha relación con los supervisores de sueldos y salarios de otras empresas, para verificar si se está pagando competitivamente en el mercado, y para efectuar encuestas de sueldo.

(G) RESPONSABILIDAD:

Número de puestos del grupo:	10
Nómina aproximada:	\$ 90,000 00

(H) APROBACIONES:

TITULAR

SUPERVISOR

DESCRIPCION DE PUESTO

IDENTIFICACION

NO.	TITULO:	PLANTA:
AREA:	SECCION:	FECHA:

DESCRIPCION GENERICA

Empty space for generic description.

UBICACION DEL PUESTO

REPORTA A:	IGUAL QUE:

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

DESCRIPCION DE PUESTO

NO: _____

OBJETIVOS

Empty space for objectives.

DESCRIPCION DE PUESTO

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS:

EXTERNAS:

REQUERIMIENTOS

TEORICOS:

PRACTICOS:

CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO - HORARIO - SUELDO;

ANALISTA:

OCUPANTE:

JEFE:

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Una vez analizados los aspectos de la estructura de la empresa, los aspectos importantes de la Ley Federal del Trabajo, y la Técnica de Análisis de Puestos, el psicólogo podrá proceder a buscar los elementos humanos que requiere la empresa, utilizando para ello la Técnica o Método que más convenga a sus necesidades.

Empezaremos por definir que es el reclutamiento antes de hacer mención de los diferentes métodos para la obtención de recursos humanos; así pues, " Reclutamiento es la técnica que está encaminada a la adquisición de recursos humanos para la empresa u organización en el momento oportuno ".

Cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación, requiere de un sistema inicial que proporcione a ésta los elementos humanos necesarios para el funcionamiento de la misma. Este sistema inicial implica una serie de pasos como los descritos anteriormente en el Análisis de Puestos, tomando en consideración los objetivos y estructura de la empresa, así como los aspectos legales que hace mención la Ley Federal del Trabajo.

En el caso de una empresa ya establecida con una estructura desarrollada aparentemente, podríamos plantear la siguiente pregunta: -- ¿ Cuándo se necesita un reclutador ?... En el momento en que la compañía necesita cubrir determinados puestos con elementos especialmente --

entrenados o con alguna preparación específica, o bien, cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas a la organización, en ese momento estaremos necesitando un reclutador. En el momento en que la empresa ha obtenido, como primera instancia un reclutador capacitado, éste deberá plantearse la siguiente pregunta : ¿ Cómo , donde y cuando encontraremos éstos recursos humanos ?... El Psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien, utilizar medios de difusión o comunicación para obtener los recursos humanos necesarios. A éstos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento , y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.

A continuación describiremos detalladamente éstos aspectos importantes en el proceso de la obtención de material humano.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Podemos describir dos tipos de fuentes de reclutamiento, --- que por sus características propias, son ambas de gran interés y utilidad para el psicólogo reclutador, éstas son : Fuentes Internas y -- Fuentes Externas.

FUENTES INTERNAS.

Son áquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Podemos mencionar de entre otras, las que juegan un papel importante en una empresa u organización.

a) Sindicatos.- Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Este funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato, punto que es tratado en otro capítulo.

b) Archivo o cartera de personal.- Esta se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en anteriores períodos de reclutamiento y que sólo fueron archivadas sin haber sido utilizadas porque fué cubierta la vacante en cuestión. Algunas de éstas solicitudes tienen las características correspondientes y el psicólogo deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten.

c) Familiares y recomendados.- Esto es cuando boletinamos las vacantes entre nuestros propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante.

d) Promoción interna de personal.- Esta sucede cuando el psicólogo encargado estudia las plantillas o historia laboral del personal con el objetivo de determinar si existe o no algún candidato viable a ser ascendido en forma vertical al puesto vacante, considerando aspectos tanto de conocimientos, aprendizaje y responsabilidad o en su defecto, capacidad para desempeñar el puesto.

FUENTES EXTERNAS.

Son áquellas a las que el psicólogo puede recurrir por sus ca--

racterísticas en la preparación y desarrollo personal desde los aspectos profesionales, educativos o técnicos, y que son totalmente ajenos a la estructura organizacional de la empresa. Tenemos entre las más importantes las siguientes:

a) Profesionales y educativas.- Son estructuras de organización que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas como pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos, etc. Las cuales cuentan con guías de carreras en las que el psicólogo puede saber con detalle en donde se localizan, así como las actividades o profesiones que en ellas se imparten. En éstas organizaciones se puede encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad que satisfagan las necesidades de la empresa.

b) Asociaciones profesionales.- Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede disponer de personal en las distintas asociaciones profesionales, las cuales proporcionan información sobre profesionales en su ramo, así como en experiencia o especialización que se requiera. Algunos ejemplos son la ASOCIACION MEXICANA DE INGENIEROS MECANICOS ELECTRICISTAS, ASOCIACION NACIONAL DE INGENIEROS QUIMICOS, COLEGIO DE INGENIEROS CIVILES, ASOCIACION DE JEFES DE RELACIONES INDUSTRIALES, etc.

c) Bolsas de Trabajo.- Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a vacantes en distintas empresas o

centros de trabajo y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A estas puede recurrir también la empresa solicitando candidatos para cubrir sus vacantes. -- Ejemplo: la bolsa universitaria del trabajo y organismos similares que funcionan en IMSS, OPN, DDF, etc.

d) Agencias de colocación.- Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. Cobran un mes de salario de la persona que colocan. El 50% al aceptarlo y el otro 50%, pasando treinta días. Si es a nivel ejecutivo cobran el 10% del salario anual. Ejemplo, servipersonal, SHORE & ASOCIADOS, Recursos Humanos, etc.

e) "La puerta de la calle".- Cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de llamado para él por parte de la empresa, es decir, el candidato se presenta en forma espontánea.

Existen algunas empresas que por sus características de importancia en el medio o ramo, fungen como fuentes naturales, como son: las empresas bancarias, empresas comerciales, y empresas departamentales.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante.

Estos medios penetran en distintos ambientes incluyendo los laborales y por su potencialidad de difusión son de gran utilidad. Estos medios son capaces de transmitir información tanto a estructuras socio-económicas bajas como altas y a élites profesionales y tecnológicos, organizaciones de mano de obra, o de personal altamente calificado, en fin, a distintos estratos sociales y educativos.

Los medios que vamos a mencionar son:

a) Periódico.- Este es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplea básicamente , anuncios en primera plana, en el caso de personal a nivel ejecutivo, o que actualmente este trabajando . -- En el caso de querer personal que este buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores además de que tienen la ventaja de ser los más económicos . Resultan ser de gran utilidad no solamente en el área donde se radica, sino que pueden utilizarse en el interior de la República, esto cuando se realiza reclutamiento externo, además de que representa cierta seguridad de que la información que se manda, llegará con mayor rapidez y eficacia a los lugares o círculos humanos que deseamos.

b) Radio y Televisión.- El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente , se utiliza el radio cuando queremos realizar el reclutamiento en provincia, utilizando los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de la radiodifusora.

c) Grupos de Intercambio.- Estos se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cua--

les proporcionan información sobre los diferentes candidatos que han recibido en sus respectivas organizaciones.

Este presenta las ventajas de obtener recursos humanos en forma inmediata, y sin costo, utilizando solicitudes que nos son de utilidad y en un momento específico aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que en ese momento tiene la institución.

d) Boletines.- Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están viviendo cerca de nuestra empresa, realizando impresos señalando las vacantes, prestaciones, enviándolas a domicilios cercanos.

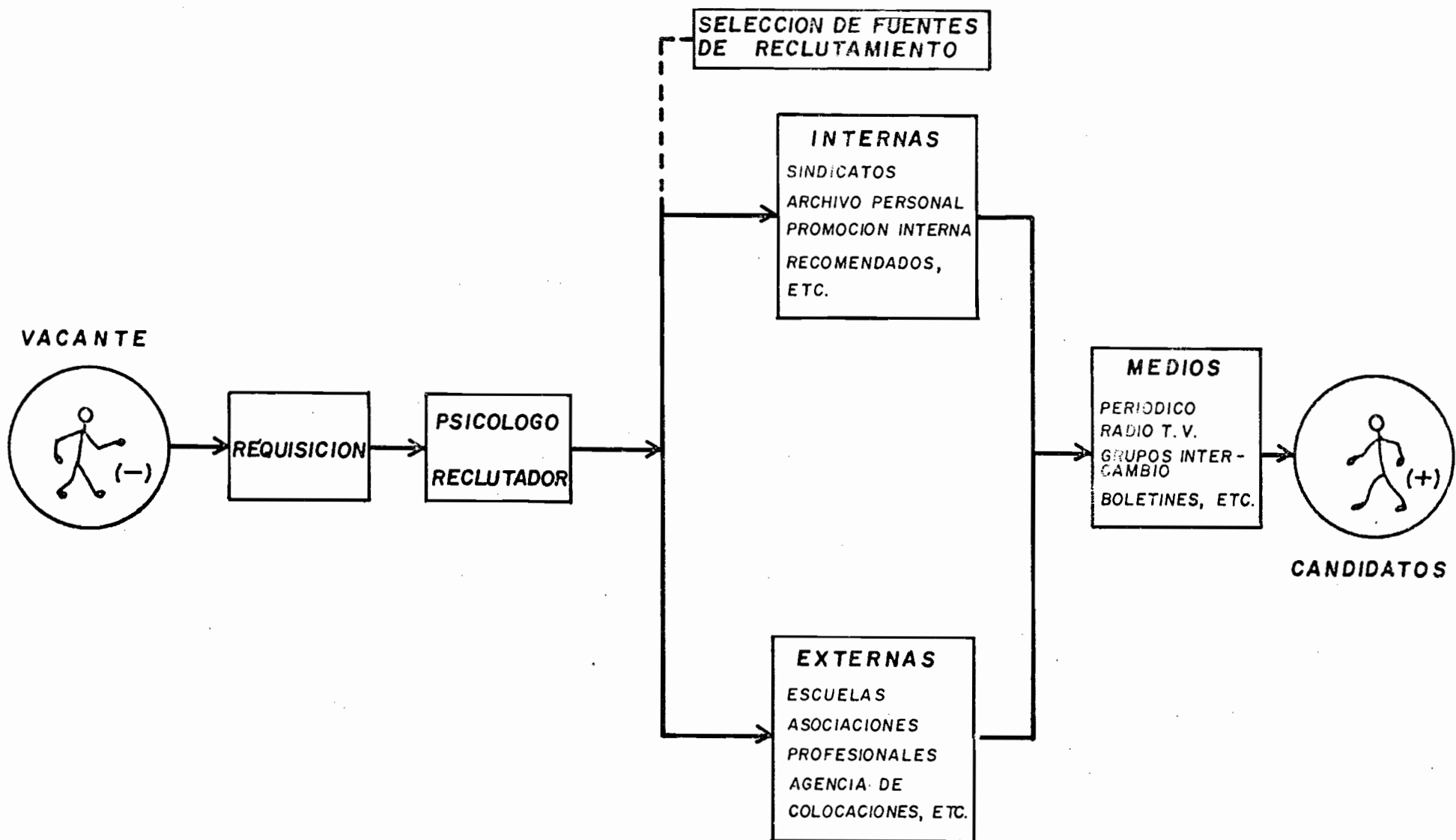
e) Revistas profesionales.- Sólo se utilizan cuando requerimos personal calificado en la profesión a la cual va dirigida.

f) Otro medio sería American Chambers (Cámara Americana de Comercio).- La cual proporciona a sus asociados un boletín quincenal que contiene algunos datos sobre el personal, como son: nombre, profesión, domicilio, teléfono, escolaridad y experiencia ocupacional.

POLITICAS.

Un punto de especial atención son los requisitos que la empresa determina antes de buscar el personal idóneo; tales requisitos son a conveniencia de la misma, con el fin -

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



de salvaguardar determinados intereses; tales son provocados tanto por factores internos como externos. A estos requisitos se les denomina políticas de la empresa, que de ninguna manera ni circunstancia deben ser omitidas por el psicólogo. Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo a las características básicas de la organización; esto es, el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa y determinará las exigencias de presentación, capacidad económica, salarios de acuerdo al mercado de trabajo, giro comercial e industrial, etc.

Estos y algunos otros factores o aspectos son de especial y delicada atención ya que en un momento dado puede servirnos de "filtro" ante las exigencias de la vacante ahorrando espacio y tiempo en el proceso de reclutamiento y, en algunas ocasiones, hacer más ágil el proceso de selección. Por ejemplo, en los anuncios de periódico: "escolaridad mínima tercero de secundaria", "no se aceptarán personas menores de 18 años", "no se aceptarán personas sin la cartilla del SMN liberada", etc.

Para diseñar las políticas anteriores el área de reclutamiento deberá estar consciente de que es un subsistema que está integrado a un sistema, que en este caso, es la propia empresa, y ésta a su vez, pertenece a un suprasistema que es la realidad nacional.

Lo que queremos señalar es que el área de reclutamiento no puede diseñar en forma independiente las políticas de

una empresa, ya que todas éstas estarán determinadas por -- factores que hemos mencionado.

RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Cuando las condiciones o exigencias en las activida-- des específicas de un puesto vacante no hacen posible en el momento, debido a que en el lugar donde nos encontramos no proporciona los recursos humanos que en un momento dado pudiese cubrir los requisitos técnicos o de mano de obra, el psicólogo tendrá que recurrir a las fuentes que pueden proporcionar los candidatos posibles para cubrir dicha vacante. Desde luego que éstas fuentes no se encuentran a la mano y se hace necesario programar el sistema de reclutamiento adecuado para solucionar el problema. En éste caso el psicólogo reclutador tiene dos opciones, mismas que van de acuerdo con la calidad técnica o de mano de obra que su vacante requiere; con ésto nos referimos a los dos puntos contenidos en el concepto de reclutamiento externo, los cuales son determinados por las características de las fuentes mismas; -- éstos conceptos son: el Reclutamiento Foráneo y el reclutamiento internacional.

En algunas empresas el Reclutamiento Externo es concebido por la obtención de recursos humanos que nos pertenecan o no hayan pertenecido a la empresa, debido a que la magnitud de la misma puede proporcionarlas; tal es el caso de Comisión Federal de Electricidad la cual tiene un número elevado de personal y un número igual de instalaciones, ofi

finas y plantas en las cuales laboran. Las necesidades que generan sus vacantes pueden ser cubiertas por el mismo personal, por medio de la transferencia de los mismos de un -- puesto a otro, o por medio de promociones, ascensos, etc.; -- aún y cuando sus necesidades de personal disponible que estén bajo las condiciones anteriores, la apertura de una nueva planta o instalación genera una necesidad de un número mayor de personal disponible y es cuando requieren de recursos humanos ajenos a la empresa, utilizando para su obtención, algún método de reclutamiento, el cual es denominado por la misma, cómo; "reclutamiento externo", entendiéndose por externo fuera de la empresa.

Aunque en este tipo de empresa "gigantes" el concepto de externo es desde este punto de vista, nosotros enfocaremos al reclutamiento externo como; "la obtención de recursos humanos fuera de lugar en que radica la empresa, que -- por sus características técnicas o de mano de obra no puede proporcionar el elemento humano que necesitamos". Así pues -- consideramos los dos puntos antes mencionados.

RECLUTAMIENTO FORANEEO.

En algunas ocasiones la calidad técnica o de mano de obra se localiza en puntos específicos del país por causas diversas como pueden ser las condiciones del medio, la ubicación de Universidades o Tecnológicas, o bien empresas o instituciones que se dedican a tal o cual labor. Si noso-

tros necesitamos una persona o varias personas con experiencia o conocimientos en una labor específica, o requerimos un número elevado de las mismas, tendremos que recurrir al reclutamiento foráneo para poder cubrir nuestras necesidades. Para ello, el psicólogo deberá conocer y tener integrado un pequeño manual en donde se localizan las fuentes diversas que existen en nuestro país, tanto del lugar donde radica la empresa, como de las demás entidades de la República, con el fin de poder establecer contacto con autoridades de éstas, o poder recurrir a ellas en un momento determinado. Entonces es de vital importancia tener los contactos necesarios en distintos puntos del país para una buena programación del reclutamiento foráneo.

Una vez establecidos los contactos con las fuentes importantes el psicólogo reclutador recurrirá a los medios necesarios para obtener sus candidatos esto es, recabar información sobre los medios más importantes de la localidad que pretende, como pueden ser los periódicos de mayor circulación, las estaciones radiodifusoras, boletines estudiantiles, etc., y de ellos seleccionar el más conveniente para los fines que persigue.

Cuando se programa una actividad de tal naturaleza, se hace necesario, cuando las condiciones lo ameritan, de tener personal capacitado que pueda desempeñar las actividades de reclutamiento en la entidad que pretendemos trabajar. Con ésto nos referimos a las técnicas frecuentemente utili-

zadas de acuerdo al perfil elaborado para nuestras necesidades. Cabe mencionar que en algunas ocasiones, cuando se requiere una determinada cantidad de candidatos, se utilizan técnicas que van implícitas en el proceso de selección y no en el proceso de reclutamiento, como son; la entrevista profunda, baterías psicológicas, etc., que definitivamente cambiarán el curso del programa de reclutamiento por un programa que implique no sólo el reclutamiento, sino además la selección. Comunmente se utiliza solo la recepción de documentos y la entrevista, que de ninguna manera son suficientes como métodos evaluativos para la selección de los candidatos. De ahí la importancia de programar adecuadamente las actividades para alcanzar las metas destinadas en todo caso, serán determinadas por las necesidades que los puestos vacantes condicionen. Si se requiere un número elevado de candidatos, con el fin de hacer una evaluación precisa de los mismos y así obtener un número posible de candidatos, es conveniente programar las actividades del psicólogo reclutador bajo las siguientes condiciones:

a) Etapa de preselección.- Cubre el perfil destinado como son la profesión, el promedio, la experiencia, etc.

b) Evaluación técnica.- Implica la potencialidad del candidato en forma técnica para el desempeño adecuado del puesto.

c) Evaluación Psicológica.- Es el conocimiento de la

personalidad y potencialidad psicológica del candidato.

Cuando sólo se requiere de pocos sujetos, conviene - realizar el reclutamiento y selección en el lugar destinado evitando una elevación del costo del proceso por lo que es importante tomar en consideración el costo de la utilización del material psicológico necesario.

Volviéndo al caso de un número elevado de candidatos el psicólogo decidirá, en términos de costo en tiempo, materiales y, desde luego, económico, si ambos procesos, el de reclutamiento y el de selección sean o no realizados en el lugar destinado. Otro factor importante que debe tomarse en cuenta es indiscutiblemente el económico, ya que todo programa de tal naturaleza implica gastos materiales, transportes, viáticos e indudablemente, tiempo. Para ello es conveniente tener una información precisa y detallada de cada uno de éstos puntos del lugar de origen como el lugar destinado, además de tomar en cuenta los honorarios del psicólogo o psicólogos que laboran en el proyecto. En forma general, tener dentro del programa el presupuesto económico del mismo así como la prevención del tiempo a consumir por la empresa. Podemos esquematizar los puntos primordiales en el proceso de reclutamiento foráneo de la siguiente forma:

RECLUTAMIENTO INTERNACIONAL.

Cuando las necesidades provocadas por una empresa no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona un país, porque esas actividades tecnológicas o de mano de obra no es utilizada en el mismo es necesario recurrir al país que posee tal tecnología. En ese momento estaremos hablando de reclutamiento internacional. Esto sucede con poca frecuencia y sólo en las empresas que se dedican a actividades específicas no existentes en la localidad, o por labores que requieren autorización de consorcios mundiales de acuerdo a la naturaleza de la misma. Por ejemplo, - la tecnología de energía nuclear es proporcionada por algunos países en particular y que debido a la peligrosidad que representa esto tanto para la flora y la fauna, es indispensable tomar las medidas pertinentes de seguridad y protección., esto indudablemente implica una tecnología no existente en países como el nuestro y por lo tanto se requiere adquirirla y obtener además las licencias correspondientes de tales países como control y buen manejo de la tecnología; esto enfocado a la seguridad mundial. El psicólogo, en estos casos, deberá realizar los contactos con los candidatos que requiere bajo las condiciones del perfil deseado, así como la evaluación técnica y psicológica requerida. Los puntos contenidos en el proceso de reclutamiento foráneo, son aplicables al reclutamiento internacional, tomando en cuenta que este es foráneo pero en gran escala.

Es importante mencionar que en la mayoría de los casos, este tipo de reclutamiento tiene la dirección de cubrir puestos vacantes a nivel ejecutivo o general y en muchas ocasiones como directivos en el proceso de capacitación de personal ya existente en la empresa de carácter nacional.

RECLUTAMIENTO MASIVO.

Es una modalidad del reclutamiento que se realiza en instituciones del Sector Público, generalmente. La cual requiere gran cantidad de personal, que obvias de tiempo y costo, no sería posible proporcionarles la atención individual que comunmente se utiliza.

Los puestos que se utilizan generalmente tienen un cariz especial por las características que las componen, como pueden ser la especialidad que solo la institución requiere.

Por lo regular, al realizar este tipo de reclutamiento , las personas encargadas del mismo , se ven presionadas por el tiempo, debido a las circunstancias que el proyecto mismo determina.

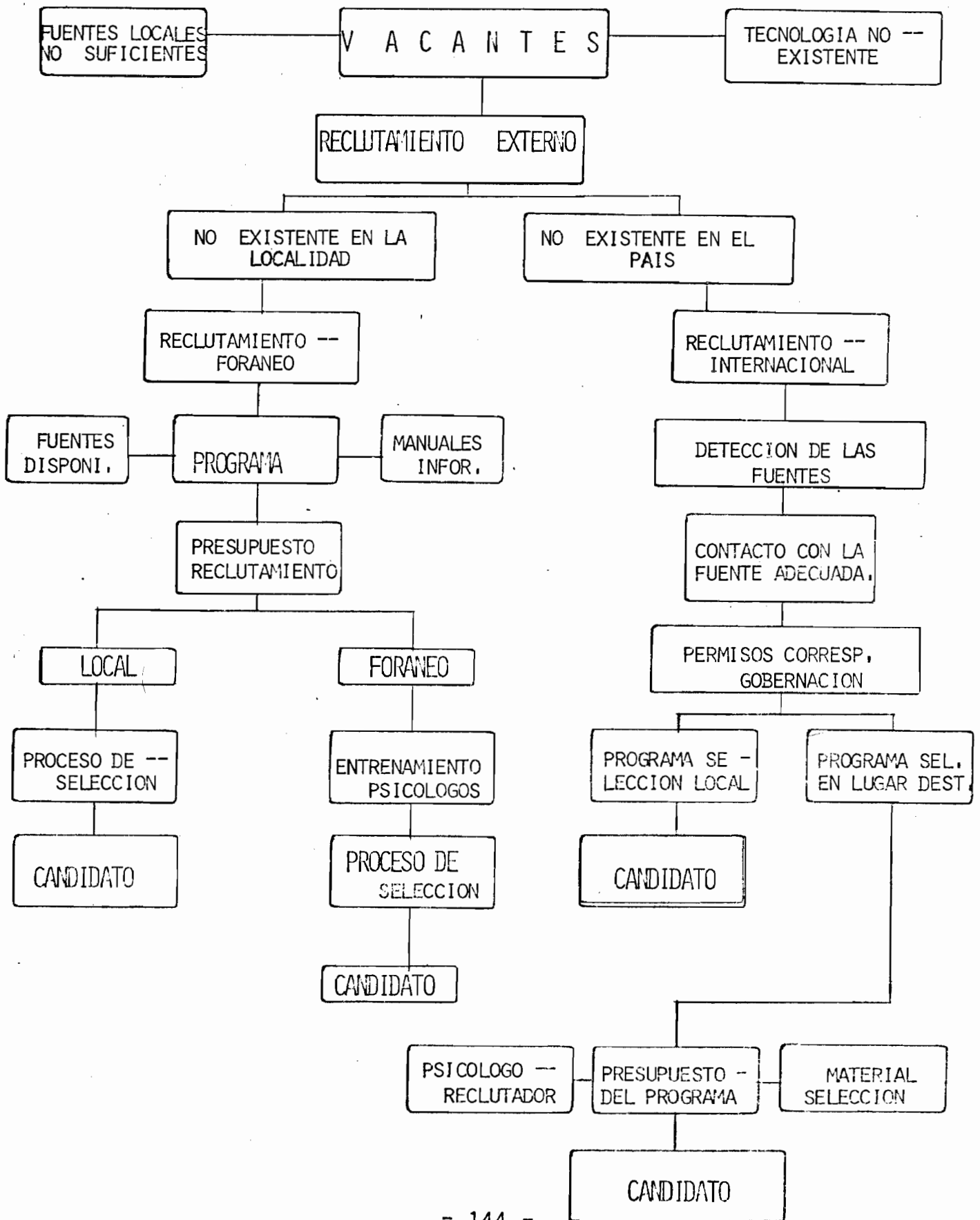
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EVENTUAL.

Quando por necesidades específicas el trabajo a realizar, la organización determina que se requiere personal temporal, el reclutador debe recurrir a organizaciones que se especializan en este tipo de servicio, ejemplo, MAN POWER, Eficiencia, S.A. y Servicios Secretariales. Estas instituciones se hacen responsables de todos los derechos de los trabajadores que envían. Facturan inclusive por horas y pueden enviar cualquier tipo de personal.

Con lo anteriormente expuesto, nos damos cuenta que el proceso de reclutamiento requiere la ayuda de otras técnicas psicológicas y de otras áreas de la ciencia; ésto es un reto para el psicólogo que se dedica al --

proceso de reclutamiento y al de selección, el cual debe estar preparado para trabajar en distintas áreas de la tecnología y la producción, Es de considerable importancia que el profesional de la Psicología adapte sus modelos y técnicas a las diferentes áreas productivas, ya que la labor del mismo deberá estar enfocada no solo a una rama de la productividad sino a cualquiera que lleve implícito el desempeño de labores humanas en cualquier circunstancia.

RECLUTAMIENTO EXTERNO



SELECCION DE PERSONAL

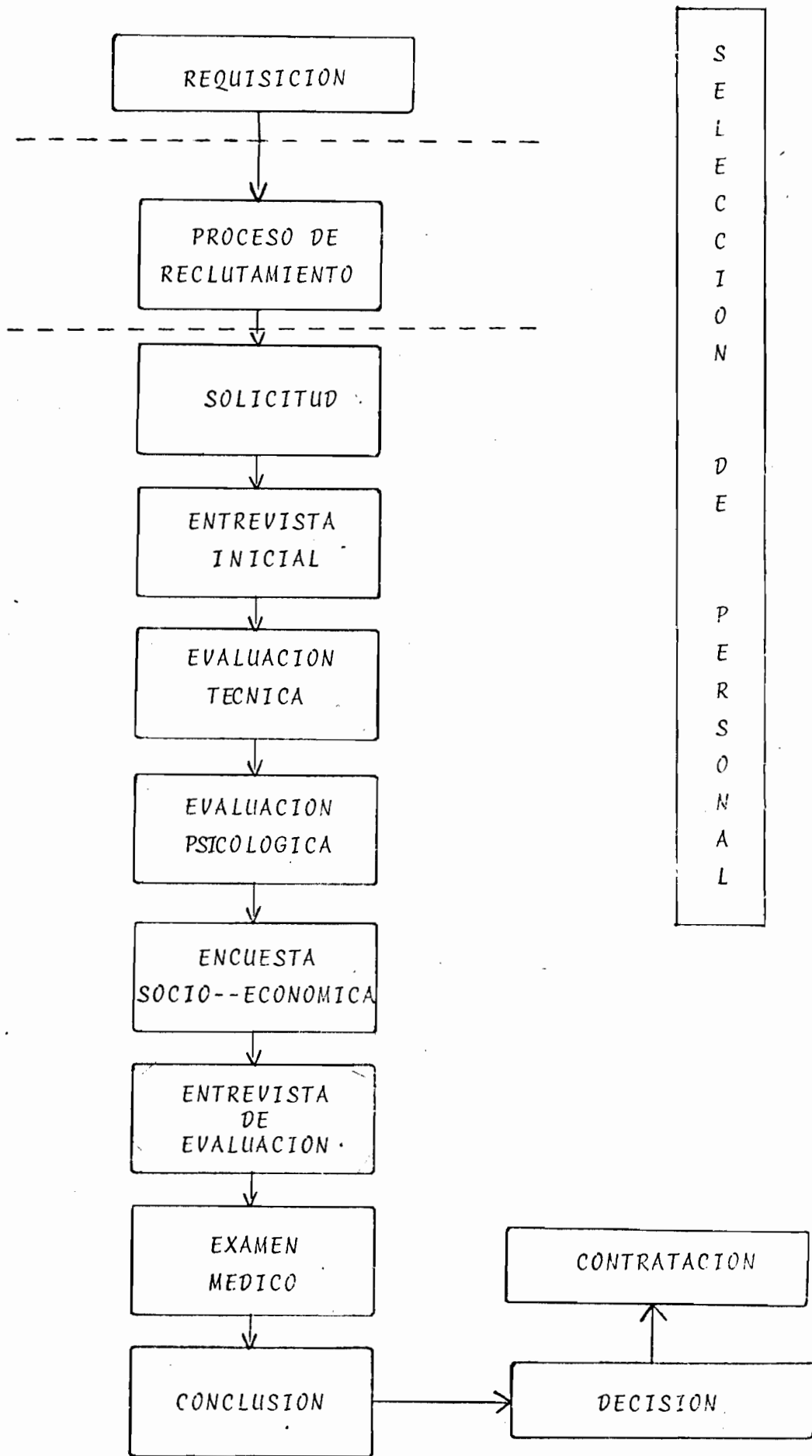
La importancia de una buena selección, radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por lo consiguiente la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- a) Capacidad intelectual.
- b) Estabilidad emocional.
- c) Estabilidad física.
- d) Integridad moral.
- e) Desarrollo social.
- f) Desarrollo laboral o profesional.

Estos aspectos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto, que hacen posible su desarrollo normal dentro de una sociedad y en su ámbito laboral, por lo que deberán ser analizados con las técnicas adecuadas y bajo el mejor control de validez y confiabilidad.

Podemos decir entonces, que selección " es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado".

Hablamos de selección de personal en el momento que tenemos los candidatos posibles para ocupar la vacante y que deberán ser evaluados en forma secuencial. A continuación proponemos un orden lógico del proceso de selección, mediante un diagrama.



ELABORACION DEL PERFIL

El Psicólogo, al recibir una requisición deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo a los requisitos que pretende la empresa, departamento, sección y el análisis de puestos. Cuando una requisición es tramitada al departamento de personal, lleva contenidos datos técnicos y personales que deberá tener el candidato. Definitivamente ésta información no es de carácter psicológico ya que procede de una área fuera de éste control. El Psicólogo en éstos casos, transcribirá a información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado.

Este perfil deberá contener los datos técnicamente psicológicos para poder elaborar el modo más adecuado de evaluación; éstos puntos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y de habilidad. La estructuración de una batería psicológica, debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y éste a su vez en los datos por la requisición.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc, que el puesto requiera. Las características de habilidad por las condiciones técnicamente determinadas en el tipo de labor a desempeñar, y las de personalidad por factores internos como son motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc., por ejemplo: Se requiere un ing. Químico para ocupar el puesto de jefe o gerente técnico de producción. Estos son los datos prin

cipales de una requisición, que el psicólogo deberá estra
polar a un perfil psicológico adecuado. "Se requiere un-
Ing. Químico titulado con tres años de experiencia en con
trol de calidad de productos textiles con las siguientes-
características psicológicas.

INTELIGENCIA:

Superior al término medio.

Pensamiento abstracto.

Excelente capacidad de análisis y síntesis.

Atención normal.

PERSONALIDAD:

Excelente capacidad de relaciones interper--
sonales y de mando.

Capacidad para trabajar bajo presión.

Este ejemplo nos ilustra un perfil psicológico-
con las características que debe poseer el candidato para
poder ocupar el puesto que se requiere. Esto nos ayudará
a elaborar la batería adecuada para su evaluación, que de
finitivamente es de gran peso en el proceso de selección.

SOLICITUD

Es un cuestionario debidamente estructurado y -
que deberá contener los datos relevantes del candidato ba
jo los rubros siguientes:

Datos personales- Son aquellos que nos proporcionan cono-
cimiento de aspectos específicos de la persona como son -
su nombre, edad, sexo, edo. civil, dirección, teléfono, -
estatura, peso, etc.

Datos escolares- Son los referentes a la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin, por ejemplo: si cursó primaria, secundaria, bachillerato, profesional, etc, en donde, cuando, que tipo de escuela etc.

Experiencia ocupacional- Nos proporciona una visión clara de su experiencia en el desarrollo de una actividad profesional, técnica, o de mano de obra; que tiempo la ha desempeñado, que otro tipo de actividades ha tenido, en donde ha laborado, etc.

Datos familiares- Son aquellos que nos muestran el desarrollo que ha tenido en su núcleo familiar, como son, número de hermanos, la posición que ocupa, contribución económica, etc.

Generales- Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo a las políticas, necesidades, etc. de la misma.

El diseño de una solicitud estará determinada -- por las políticas y necesidades de la empresa, misma que puede ser de diversas formas, tamaños, etc.

Mostramos algunos diseños de solicitudes que el psicólogo analizará para formarse un criterio amplio de acuerdo a su conveniencia.

ENTREVISTA INICIAL

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, así como intercambiar impresiones con el entrevistado. La información con respecto a la vacante, las condiciones de trabajo, sueldo, etc., que son de interés para el candidato, también es proporcionado en esta fase, si en la requisición son pedidos algunos docu--

mentos como serían título profesional, carta de pasante, cédula profesional, etc. ésta sería la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente éste sería el primer "filtro" evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica, ya que aquí se consolidan los aspectos primarios de la etapa de evaluación.

EVALUACION TECNICA.

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para que sea desempeñado en forma adecuada, éstos conocimientos fueron adquiridos por el candidato en alguna universidad, institución o en algún empleo anterior, lo cual se le denomina experiencia laboral. Los candidatos recién egresados de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia, pero sí conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él mismo diseñará. En capítulos anteriores se mencionó la importancia de trabajar en equipo con otro tipo de profesionales, los cuales proporcionan los conocimientos técnicos, el diseño del instrumento de medición y la integración corren por cuenta del Psicólogo. La evaluación técnica proporciona datos sobre la estabilidad intelectual del candidato, ya que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante remarcar que la evaluación técnica debe realizarse antes de la evaluación psicológica, ya que ésta reditua ahorro en tiempo y costos a la empresa.

De hecho, una persona que no reúne los requisitos técnicos pedidos por la empresa a través del análisis de puestos, no tendría objeto continuar con las fases siguientes de la selección.

EVALUACION PSICOLOGICA.

La etapa más importante de la selección, es indiscutiblemente, la evaluación psicológica. Aquí se reúnen los datos de capacidad intelectual, estabilidad emocional y habilidad del candidato para su evaluación. Esta se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán ser seleccionadas bajo las condiciones siguientes:

- 1.- Nivel de aplicación.
- 2.- Características del perfil.
- 3.- Características del puesto.

Los tres niveles importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- a) Nivel obrero u operario.
- b) Nivel medio o mandos intermedios.
- c) Nivel ejecutivo o gerencial.

La selección de las pruebas psicológicas que componen una batería se regirán por tres aspectos básicos y sus posibles derivaciones.

Inteligencia- Medición de la capacidad intelectual mediante los aspectos siguientes:

Factor general de inteligencia o Factor G.

Factores específicos de inteligencia como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

Habilidad- Es la medición de las aptitudes de acuerdo a -

las características técnicas del puesto; por ejemplo: pa-
ra mecánicos, habilidad mecánica, habilidad de conceptos
concretos, relaciones espaciales, habilidad para preci-
sión, etc.

Personalidad- Es la medición de los aspectos internos --
del sujeto y su relación con el medio ambiente, como son,
estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Antes de iniciar ésta fase de la selección, el
psicólogo deberá tener planeado las formas de aplicación
materiales y tiempo, a fin de llevar secuencia en el mane-
jo de éstos instrumentos.

ENCUESTA SOCIOECONOMICA.

La encuesta socioeconómica, es la parte que nos
ayuda a corroborar los datos obtenidos en la solicitud y
la entrevista y ver la veracidad de los mismos. Es nece-
sario además, para conocer su posición económica, condi-
ciones de vida, condiciones familiares, etc. Esta se rea-
liza por medio de un cuestionario que deberá aplicar una
trabajadora social, la cual efectuará una visita al domi-
cilio del candidato y hará las observaciones pertinentes.
Generalmente se realiza a través de despachos u organiza-
ciones que se encargan de éste tipo de actividad.

La encuesta puede abarcar:

- a) La investigación de antecedentes de trabajo.
- b) La investigación de antecedentes ^{NO} penales.
- c) La investigación de las cartas de recomendación si es
que se pidieron.
- d) La investigación del domicilio y familia del candidato.

ENTREVISTA DE EVALUACION.

En éste punto se evalúan los datos obtenidos en los pasos anteriores poniendo especial atención en aquellos que no quedaron claros con la evaluación realizada -- hasta el momento. También nos proporciona datos generales y específicos del comportamiento del individuo en base a cuatro áreas importantes:

Area escolar o profesional- Son todos los datos con respecto a los estudios, profesión, especialización, desde sus inicios hasta la escolaridad actual.

Area de experiencia laboral- Son los datos referentes al tiempo que ha desempeñado un trabajador su labor o profesión, así como los lugares (empresas) en donde las ha desempeñado.

Area familiar- Son datos procedentes del núcleo familiar del individuo, abarcando los puntos de cohesión familiar, relaciones intrafamiliares, etc.

Area social- Son puntos importantes en la relación social del individuo en el ámbito no familiar, desde los grupos o clubes a los que pertenece, hasta relaciones con sus amigos más allegados.

Desde el punto de vista clínico, la entrevista es concebida de tres formas distintas: Entrevista dirigida entrevista no dirigida y entrevista mixta. Estos puntos -- son enfocados a aspectos patológicos o sintomatológicos.

Debido a la dirección a la que es enfocada la entrevista, nosotros trabajaremos con otros conceptos, que definitivamente son de carácter dirigido. Estos son: Entre--

vista directa, entrevista indirecta y entrevista mixta.--

Entrevista directa- Es aquella en donde obtenemos los datos por medio de un interrogatorio previamente diseñado y bajo puntos específicos.

Entrevista indirecta- Es la técnica de obtención de datos por medio de preguntas abiertas y comentarios por parte -- del entrevistado.

Entrevista mixta- Es la combinación de las anteriores alternando el interrogatorio de acuerdo al curso y puntos de interés de la misma.

A continuación puntualizaremos algunos aspectos que son de gran interés para obtener una información fiel de lo que el entrevistador requiere, así como las zonas en cubiertas por el sujeto en evaluaciones anteriores.

Raport- Generalmente los sujetos que logran establecer con tacto con el entrevistador presentan un estado de nerviosismo que en ocasiones impide al entrevistador recibir información fiel de su entrevistado por lo que se hace de vi tal importancia el establecer entre el entrevistado y entrevistador una comunicación precisa y fluida que sólo se obtiene por medio de la confianza y seguridad que transmite el entrevistador a su escucha. A esto se le denomina -- raport, lo cual ayuda a bajar la tensión, angustia y falta de seguridad del sujeto. Durante el curso de la entrevista el psicólogo deberá ser lo suficientemente hábil para no dejar caer el raport establecido. Esto es el manejo adecuado de los silencios y el control de monosílabos en forma de estímulos reforzantes. En algunas ocasiones, los sujetos utilizan el silencio como "arma" poderosa para descontrolar a su entrevistador, aprovechando el momento para fi

nes de otra naturaleza. Por lo general, los sujetos permanecen a la expectativa, mostrando cierta seguridad en sus respuestas y tratando de dar la mejor imagen que poseen de si mismos. El psicólogo deberá analizar cada respuesta antes de darla como cierta, ya que al estar el sujeto ante tales circunstancias de tensión en el momento, tiende en ocasiones a distorcionarla.

Planteamiento del cuestionario- La importancia de estructurar cuestiones adecuadas para la entrevista, radica en la diversidad de actitudes que tiene el sujeto ante situaciones de stress; por eso es recomendable plantear éstas en forma sutil y clara con el objeto de no lesionar la susceptibilidad del entrevistado y romper el rapport establecido con el mismo. Debemos tomar en cuenta que ciertas preguntas crean conflicto a determinados sujetos, por lo que el psicólogo debe actuar con tacto durante el curso de la entrevista.

Orden lógico- Generalmente, el psicólogo inexperto plantea su cuestionario en forma desorganizada, esto es a consecuencia de la poca práctica que posee sobre el instrumento de ahí que nosotros sugiramos la práctica del mismo antes de realizarlo en el escenario mismo. Uno de los principales obstáculos es la falta de seguridad al enfrentarse a un candidato, que en tal caso, ambos se encuentran en las mismas condiciones de stress, tornando la entrevista en una plática meramente informal. Conforme se va adquiriendo destreza en el manejo de la técnica, el entrevistador se encuentra con otro problema serio, que es la diversidad de comportamientos y actitudes de su entrevistado durante el-

curso del diálogo, obstáculo que el psicólogo librará sólo con la experiencia. Estos y algunos otros problemas evocados sólo en la entrevista como unidad afectan a la secuencia de la misma, y algunos otros de interés especial que el psicólogo manejará en forma adecuada con el uso de su criterio.

Contenido en el curso del pensamiento- El curso al que va dirigido cierto tópico tocado por el entrevistado, proporcionará datos relevantes de la personalidad del candidato, así como el contenido y buen manejo verbal del mismo. Nos referimos al curso que sigue la manifestación verbal del sujeto dirigido a un fin específico, como sería, la buena imagen de si mismo. El contenido del mismo es la manifestación intelectual con que el sujeto presenta tal tópico, o bien, el medio intelectualmente verbal para lograr su objetivo.

Observación en la conducta- El comportamiento manifestado por el candidato es de gran importancia dentro de una evaluación en selección, ya que puede proporcionarnos datos importantes , sobre la actividad general que desarrolla el sujeto ante determinadas circunstancias; ésto es, aspectos o rasgos importantes de la conducta del mismo que manifiesten desviación trastornos, o descompensación de su estado interno, como pueden ser alta ansiedad, nerviosismo excesivo, tranquilidad, indiferencia, etc. Esto se logra mediante la observación de sus movimientos, tanto manuales y corporales, expresiones faciales de toda índole, o bien, en la coherencia del comportamiento verbal.

La entrevista proporciona datos de diversas in-

doles como son, la personalidad, comportamiento, actitud, etc, del sujeto, siempre y cuando sea manejada en forma adecuada;: si éste instrumento es manejado bajo tales condiciones, será más válido en cuanto a los datos que arroje, tal circunstancia, como decíamos, se logra bajo la experiencia, sagacidad y perseverancia del psicólogo entrevistador.

EXAMEN MEDICO.

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin que existan consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves.

SELECCION POR OBJETIVOS.

La Selección por Objetivos, enfatiza la calificación del candidato por los resultados que éste obtiene directamente de la ejecución del trabajo. Para efectuar este tipo de selección debe contar con una adecuada información sobre funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar.

Para lograr dicho conocimiento, se usa la técnica denominada Análisis de Puestos. En dicho análisis de puestos, se realiza la entrevista con el jefe inmediato y con el que ocupa actualmente el puesto, es por lo que se dice que se emplea una observación directa de las funciones.

En el cuestionario de Análisis de Puestos, para llenarlo se necesita:

- a) Entrevistar al actual ocupante del puesto;
- b) Entrevistar al jefe inmediato;
- c) Entrevistar al jefe de personal.

En la descripción de labores, se especifica la conducta que realiza el empleado en su trabajo en base a una definición operacional, es decir definirlos en forma descriptiva, clara, topográfica, temporal y situacionalmente, así como los estímulos antecedentes y consecuentes de ésta. Para tal efecto nos auxiliamos de los registros observacionales como son:

- 1.- De intervalo

- 2.- De flash
- 3.- De actividades planeadas
- 4.- Anecdótico
- 5.- Frecuencia
- 6.- Duración, etc.

En base a los datos proporcionados por el Análisis de Puestos se llena la forma de Ficha de Puestos.

Además con esta información se elabora una solicitud ponderada y pruebas de conocimientos para estimación de prerrequisitos o repertorios de entrada a los candidatos a ocupar el puesto en forma definitiva.

La solicitud ponderada consiste en darle pesos a cada uno de sus datos en relación con los prerrequisitos establecidos, así por ejemplo, se tendrán dos sistemas de calificación de la solicitud, uno de cancelación y otro numérico progresivo que indican el grado de acuerdo del dato con los requisitos de experiencia, edad, escolaridad, sexo, etc.

Las pruebas de conocimientos tienen como base la información del análisis de puesto; con respecto a las actividades de mayor importancia para lograr los objetivos del puesto.

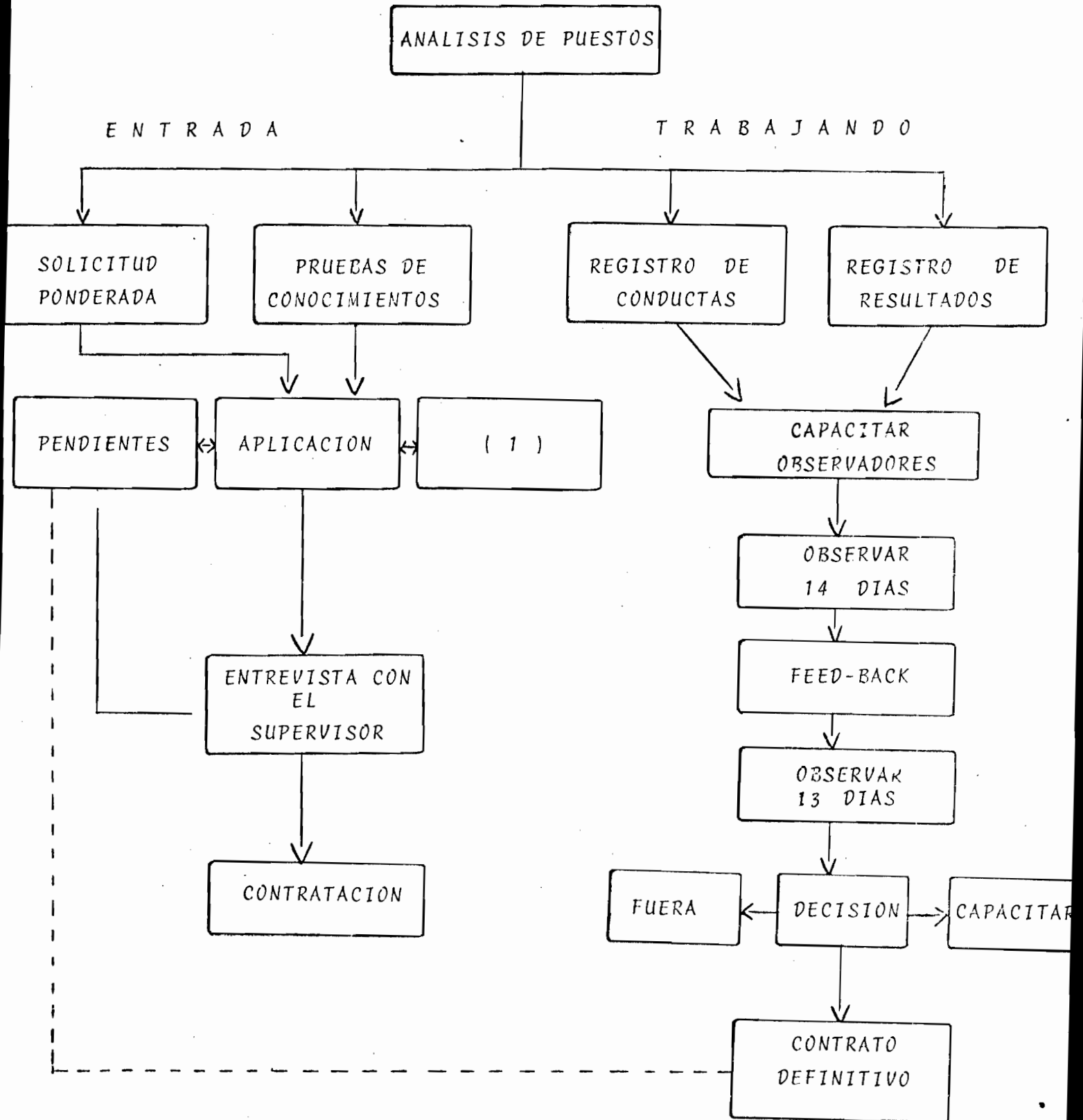
Así tenemos que a todo solicitante al puesto vacante se le aplica nuestra evaluación de entrada cuyas dos técnicas son solicitud ponderada y pruebas de conocimientos, investigándose la veracidad de los datos que nos proporcionan o sobre su curriculum de trabajo y los que obtengan mayores puntajes, son presentados al supervisor, quién decidirá la contrata-

ción de uno de ellos, los reportes de los que no avanzaron pasarán a ser archivados en pendientes.

Una vez contratado el candidato, se presentará a sus labores donde será observado por personas entrenadas en medir la conducta mediante los registros de conductas, y los registros de resultados que refieren la ejecución durante 14 días. A continuación, el quinceavo día se le citará a una entrevista para darle Feed-Back sobre sus conductas y resultados registrados. Para continuar , con un registro de 13 días más para precisar los cambios en la conducta y resultados. Tomando la decisión sobre contratar -- definitivamente , capacitar o dar de baja y buscar en nuestras solicitudes pendientes a un sustituto.

Este modelo de Selección de Personal, fué diseñado por el Profesor Alvaro Jiménez Osornio.

DIAGRAMA
DE SELECCION POR OBJETIVOS



(1) INVESTIGACION DE
CURRICULUM DE TRABAJO.

CENTRO DE EVALUACION

El Centro de Evaluación se derivó de la necesidad que existió durante la II Guerra Mundial de seleccionar personal de alto rango militar, estrategia y personal sobre el cual depositar responsabilidad directa, en la situación velica que se vivía en ese momento.

Anteriormente, habían ya otros ejercicios de grupos que fueron empleados con otras finalidades, pero que con el tiempo se vinieron agrupando hasta integrar el proceso que originalmente partía del principio de hacer tan real la situación de trabajo como fuera posible, pero en forma 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 (O.S.S.) y la British Civil Services Selection Board (C.S.S.B.), las cuales conducían programas en forma independiente. El programa que aplicaba ésta última, actualmente funciona casi en la misma forma que lo hacía entonces en 1945.

El unico problema que surgía entonces, era la falta de control en la medición de validez de sus hallazgos, ya que los criterios empleados estaban mal planteados, eran deficientes o carecían del suficiente control, a pesar de esto,ninguno fue totalmente invalido en cuanto a los reportes que se hicieron.

Después de la II Guerra, un pequeño número de psicólogos inició programas para identificar potencial de carrera de profesionistas entrenados, estudiantes graduados, y candidatos oficiales.

Entre otras, las aplicaciones se hicieron en un hospital con psicólogos clínicos, como candidatos, y en el IPAR (Institute of Personality Assessment and Research,) de capitanes de la Fuerza Aérea, el Programa de Evaluación Chicago y el Programa de la Officer Candidate School.

Un antecedente importante está marcado por el estudio que se realizó en forma longitudinal denominado: Estudio del Progreso Gerencial (Management Progress Study) iniciado por psicólogos de la American Telegraph & Telephone en 1956. Este estudio fue diseñado para seguir el desarrollo de carrera de una muestra de jóvenes gerentes que aún marcha hoy en día. Se trataba de evaluar su potencial inicial y establecer marcas para los cambios longitudinales, un Centro de Evaluación modelado después del Programa de la US Office of Strategic Services (O.S.S.) fue desarrollado. Los participantes fueron evaluados y reevaluados ocho años más tarde.

Las Compañías pioneras en el Centro y su aplicación fueron la A.T. & T y el sistema Bell., que comenzó a realizarlos en forma estructurada en 1958 y fueron designados para apoyar la selección de gerentes a nivel principian

tes. De ahí se fueron extendiendo en forma de variaciones o adaptaciones como las habidas en 1963 por la Standard Oil Co. (OHIO), la I.B.M., y la General Electric, Así como - - - Sears Roebuck (1967-1971) entre otras que continúan aplicán dola en la actualidad.

OBJETIVOS DEL CENTRO DE EVALUACION

La Compañía que realiza las publicaciones de los Centros de Evaluación, marca como objetivos a alcanzar los siguientes:

CENTRO DE EVALUACION

(Para identificar y desarrollar potencial humano)

Selección de Supervisores.

Selección de Gerencia Media.

Selección de Alta Gerencia.

Identificación de necesidades de Capacitación y -
Desarrollo de todos los niveles gerenciales.

Identificación de individuos con potencial para -
alcanzar hasta la Alta Gerencia.

Selección de individuos con habilidades especiali
zadas.

Selección de individuos para aprender actividades
especializadas.

Selección de Vendedores.

Puede apreciarse en estos puntos que están reali-

zados bajo un criterio de venta. Otros autores más concisos, clasifican las posibilidades en dos grandes grupos.

a) Como una técnica de selección gerencial que -- puede incluir todos los niveles, y de acuerdo a esto realizar planeación de carrera de cada individuo. La diferencia es el escenario y el tiempo al cual se espera obtener resultados, el hombre potencial, y el ya encauzado.

b) Como una técnica para determinar necesidades - de capacitación y entrenamiento.

FORMA DE ADMINISTRACION DEL CENTRO DE EVALUACION

Para administrar un Centro de Evaluación, se requieren elementos humanos y de tipo material. Los elementos humanos, pueden dividirse en la forma siguiente:

1^a. El Administrador. Aquella persona que estará directamente responsabilizada del buen funcionamiento y desarrollo del Centro.

2^a. Los observadores: Aquellos que directamente observan y evalúan a los candidatos, son gerentes seleccionados por lo menos dos niveles arriba del personal observado, y entrenado con esta finalidad específica. En algunos casos algunos autores confieren esta tarea a grupos de psicólogos, lo cual coincide con la forma original de aplicación.

3ª. Los Candidatos: También donominados participantes, son por lo general personal próximo al nivel de supervisores que deseamos proyectar hacia la media y alta gerencia, en períodos de 1 a 3 ó 5 años y a quienes se les da oportunidad de integrarse a la situación simulada del Centro para demostrar sus habilidades.

Los medios materiales necesarios son los siguientes:

1. Un salón grande para discusiones de grupo.
2. Cubículos para entrevistas y trabajos individuales.
3. (De acuerdo con la Cía. que promueve los Centros). Una grabadora de Video-Tape, que particularmente podemos considerar como opcional y para optimizar los resultados.

El equipo en la sala grande debe ser:

- a) Una mesa redonda (o media mesa) si se graba la sesión.
- b) Sillas confortables (no cómodas) para los participantes, y tres evaluadores.
- c) Facilidades didácticas tales como: pizarrón rotafolios, etc.
- d) Los observadores pueden ayudarse de gramófonos o grabadoras de voz.

Todo esto puede crearse en la empresa misma, alquilarse o adaptarse de una forma que permita la libertad -

de acción y las condiciones más idóneas para el desarrollo del Centro.

Un Centro de Evaluación puede variar en complejidad y duración, de acuerdo al tamaño y necesidades de la empresa. En términos generales puede decirse que va de uno a tres días de aplicación, si por ejemplo se desea evaluar -- vendedores o personal de alta gerencia.

La técnica está compuesta de un sistema de simulaciones de problemas y situaciones estrechamente relacionados con el trabajo actual. Los participantes deben manejar tales situaciones bajo la vigilancia de los observadores -- entrenados al efecto, quienes registran la conducta que observan y la clasifican y distribuyen de acuerdo a las dimensiones identificadas para la organización en cuestión, como crítica o mínimas requeridas para triunfar en el puesto o -- puestos en consideración.

Una dimensión es un encabezado descriptivo que -- reúne una serie de características específicas o muestras -- de conducta que pueden ser clasificadas confuablemente.

Las dimensiones se determinan mediante investigación en la compañía hasta ahora realizada en forma muy libre preguntando a los gerentes que tienen éxito cuál es en su concepto la o las características que debe reunir al---- quien para triunfar en tal o cual posición similar a la de-

ellos. La investigación debe completarse con el análisis de puestos y de tareas para determinar las dimensiones. No se espera que una persona sea evaluada en todas las dimensiones, ni tampoco que éstas se encuentren aisladas para triunfar. Dos personas con posibilidades de éxito, bien pueden tener diferencias de correlaciones de dos dimensiones.

Existe una clasificación de 18 dimensiones ya definidas, pero de hecho deben hacerse las propias de una empresa de acuerdo a sus necesidades. Como ejemplo mencionaremos cinco de ellas con la definición que tienen por parte de la Cía. Development Dimensions:

IMPACTO

Habilidad para crear una primera buena impresión, para imponer atención y respeto, para mostrar un aire de confianza, y lograr reconocimiento personal.

ENERGIA

Habilidad para lograr un alto nivel de actividad.

AMBICION DE CARRERA

Motivación para avanzar a niveles de trabajo más elevados; esfuerzos activos hacia el auto-desarrollo.

HABILIDAD PARA ESCUCHAR

Habilidad para extraer la información importante en comunicaciones orales.

INDEPENDENCIA

Actuar basado en convicciones propias más que en el deseo de complacer a otros.

Los ejercicios o situaciones vivenciales, pueden ocuparse si es que se adaptan a las necesidades de nuestra empresa o bien pueden diseñarse en forma específica. Existen ejercicios individuales, de persona a persona, o de ejecución en grupo.

El inicio de mayor importancia es la Entrevista de Antecedentes, que realiza el observador con el participante, y que podemos clasificar como ejercicio de persona a persona. En esta se investiga conducta pasada, tal y como si fuese generada por un ejercicio de evaluación. Tiene una estructura diferente a la entrevista "Típica".

Otros de los ejercicios pueden ser: Charola de Entrada (individual), Discusiones de grupo con o sin Liderazgo y con o sin estructura previa, y combinaciones de ambas, Análisis y Presentación (individual/de grupo) simulaciones de entrevista (persona a persona), etc.

No hay nada en particular en el proceso, simplemente se manipulan circunstancias y situaciones para que los observadores puedan registrar y evaluar la conducta de los candidatos. La colocación de los candidatos bajo situaciones similares a las de trabajo como si ya hubieran sido promovidos, hace más relevante el proceso. El entrenamiento de los gerentes (observadores) por medio de una forma estructurada, se les da un procedimiento para usarse en su análisis de la conducta individual, y el hecho de dar igual tratamiento a los candidatos, proporciona ayudas para agudizar la predicción de éxito que tendrán en el desempeño del trabajo futuro.

Los pasos que pueden seguirse para implementar un Centro, son los siguientes:

- I Establecer las metas.
- II Planear el Programa.
- III Identificar las Dimensiones de Ejecución del Trabajo.
- IV Seleccionar los Ejercicios.
- V Entrenar a los Observadores.
- VI Conducir el Centro.

El proceso debe cerrarse con la retroalimentación y seguir dos caminos en ello:

- a) Retroalimentación a los participantes.
- b) Retroalimentación del propio Centro.

LIMITACIONES DE LA TECNICA "CENTRO DE EVALUACION"

Una de las más serias limitaciones que tiene la técnica en cuestión, está constituida por el carácter mercantilista con el que se ha venido contemplando hasta la actualidad. Aunque no se menciona en forma categórica, originalmente el centro era manejado por psicólogos, pero posteriormente fue integrado en forma de "paquetes" y modificado para que fueran los mismos ejecutivos de la empresa los que asesoraran o evaluaran al personal, pero toda vez que se hubiera pagado el mencionado "paquete".

Esto ha traído en forma indirecta otras limitaciones serias, como la pérdida de objetividad o de un criterio más científico en el manejo de la técnica.

COSTO

Además del hecho de comerciar con la técnica, --- existe el factor Costo que es muy elevado. Con el punto anterior nos referimos a la exclusividad que tienen algunas agentes en cuanto a su manejo y fundamentos teóricos, con este otro, el precio tan elevado que debe pagarse para la obtención de la técnica ya mencionada.

Por último existe un limitante más entre otros -- que debe considerarse: el factor tiempo. Es posible que pudiéramos incluirlo en el costo, pero quisiéramos que fuera considerado bajo un simple enunciado: habra empresas que -- consideren que el factor económico no es problema, pero no

así respecto al tiempo que se requiere para la implementa--
ción y la marcha de un Centro de Evaluación.

INTEGRACION DE BATERIAS PSICOLOGICAS

Una batería psicológica es un conjunto de tests por medio de los cuales se trata de obtener un conocimiento de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad y habilidades.

Un tests psicológico constituye una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta.

El psicólogo del trabajo tiene que enfrentarse con el problema de seleccionar los tests que van a integrar sus baterías. Porque no hay prueba que por si sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo. Por lo tanto se hace imprescindible el empleo de un conjunto de test.

Un aspecto importante es hacer un diseño de las baterías que se van a utilizar, esto se va hacer en función de las especificaciones del análisis de puestos. Por lo tanto es necesario tener una amplia información de las pruebas que existen y mediante esto afrontar las necesidades. Es importante señalar que para la elaboración del diseño se deba de tomar en cuenta el tipo de reporte que se va a utilizar. Para seleccionar un tests se deben de tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1) Graduable.- Significa que su resultado pueda ser expresado en cifras.

- 2) Estandarizado.- Significa que fué verificado en un gran número de sujetos.
- 3) Válido.- Significa que cuantifica con precisión lo que desea medir.
- 4) Fiable.- Significa que puede ser aplicado varias veces a un mismo sujeto en similares -- circunstancias y obtenerse resultados análogos.
- 5) Inédito.- Significa que el test no sea -- -- conocido por el examinado.
- 6) Debe contener dispersión.- Significa que los examinados puedan tipificarse en grupos, según su calificación.
- 7) Interesante.- Que atraiga la atención del -- examinado.
- 8) Resultados uniformes.- Significa que los resultados sean rígidos, que no puedan ser variados.
- 9) Objetivo.- Significa que los resultados no -- dependan de las opiniones, ni juicios personales.
- 10) Constante.- Significa que no deberá alterarse sin previa estandarización.

Al haberse considerado los puntos anteriores, - no se debe pensar que una sola prueba pueda arrojarnos to dos los datos necesarios, también se debe de tomar en - - cuenta que ni la batería por sí sola nos va a dar lo re-- querido, es básico conocer y recurrir a todo el proceso de selección.

Una batería bien planeada debe estar sistemati- zada e integrada de varios tests que consideren el examen de diversas funciones psicológicas, pues debe suponer una base firme para el diagnostico diferencial.

Para diseñar una batería se debe considerar los siguientes factores:

- a) Según el puesto.- de acuerdo con base al aná lisis de puesto, se establece que funciones- psicológicas son deseables que midan en un - candidato aspirante a determinado puesto.
- b) Según el tiempo.- debe existir en las prue-- bas economía y calificación e interpretación de datos.
- c) Según el costo.- seleccionar pruebas económi cas y que además se ajusten a lo que requeri mos.

En general, el diseño de baterías psicológicas-

comprenden las siguientes clases de tests:

- 1) Pruebas de inteligencia, ejecución y/o verbal.
- 2) Pruebas de aptitudes y/o intereses.
- 3) Pruebas de personalidad, actitudes, motivación, contenido ideacional, etc.

El número de exámenes que contiene cada batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica, con relación al puesto, para el cual es candidato la persona que vamos a examinar.

En algunas actividades nos vamos a encontrar -- con dificultades para encontrar las pruebas que necesitamos y se recomienda concretarse a las pruebas ocupacionales adecuadas.

Una técnica para la construcción de baterías -- psicológicas es:

- a) Se definen los objetivos para quienes es dirigida la batería y a que nivel (nivel ejecutivo, mandos intermedios, profesionistas, secretarial y obrero).
- b) Se definen los factores psicológicos que nos

interesa explorar, debemos saber cuales son medibles y detectables y cuales no lo son.

- c) Se ensayan las pruebas que presuponemos miden con efectividad las áreas establecidas.
- d) Se reunen los datos para realizar el estudio cuantitativo..
- e) Se determinan cuales son los puntajes idóneos para el puesto y para la empresa.

Ejemplos de algunas pruebas que pueden integrar una batería a los diferentes niveles.

A nivel secretarial:

PERSONALIDAD:

Allport
Moss
Frases Incompletas
Thurstone
M.M.P.I.

INTELIGENCIA:

Army-Beta

Meili

OTIS

Dominos

Raven

INTERESES:

Geist

Kuder

Thurstone

HABILIDADES:

Contabilidad

Taquigrafía

Mecanografía

Ortografía

Archivo

Percepción

Números

Memoria

Atención (B.G.9)

A nivel ejecutivo:

PERSONALIDAD:

T.A.T.

M.M.P.I.

P.F.16 de Cattell

Gordon

Frases Incompletas

INTELIGENCIA:

Dominos

Wais

Raven

Army-Beta

D-48

VISOMOTOR:

Bender

Nivel obrero:

PERSONALIDAD:

Moss

Jackson

Frases Incompletas

Thurstone

INTELIGENCIA:

Barsit

Army-Beta

Meili

O.D.T.

HABILIDADES:

D.A.T.

VISOMOTOR:

Bender

Reiteramos que las pruebas psicológicas a escoger dependen del tipo de puesto, para el que estamos seleccionando al personal de acuerdo a la organización.

Es conveniente recordarles que las pruebas psicológicas que integren nuestras baterías dependerán de -- nuestras necesidades organizacionales como son (puesto, tiempo, costo, etc.).

CONCLUSIONES DE LOS EXAMENES PSICOLOGICOS EN LA SELECCION DE PERSONAL

En la psicología del trabajo el problema de la comunicación entre el especialista y el no psicólogo tiene proporciones increíbles, es decir, el ejecutivo o funcionario se empeña en que el psicólogo se coloque fuera de su disciplina y maneje el lenguaje administrativo o le "hable" en términos que le son familiares a su organización, y lo mismo pasa al psicólogo al que le gustaría que su cliente se expresase y entendiera sin mayor dificultad los tecnicismos psicológicos.

La anterior situación carecería de importancia si sólo fuera un problema de comunicación entre dos personas, pero cuando el psicólogo desempeña la función de seleccionar personal para una empresa, las personas que se ven afectadas por este problema de comunicación son los candidatos que el psicólogo examina y sobre los cuales rinde un reporte o conclusión a la empresa, donde explica las aptitudes y cualidades que cada candidato tiene para actuar en el puesto que se tiene vacante. Cuando este reporte está salpicado de tecnicismos o de juicios poco comprensibles, puede ocasionar que el "cliente no interprete por qué se utilizó la palabra "esquizoide" o también puede suceder que se acepte que psicólogo consideró que no contaba con las aptitudes necesarias para el puesto, pero en el contenido de su reporte no fue lo suficientemente definitivo en su diagnóstico, fue pobremente explicativo y empujó a su cliente a una mala decisión.

Es pues una obligación del psicólogo afinar esa capacidad de "comunicar" en forma clara y práctica lo que ha detectado en el estudio psicológico de cada caso.

Ante esta situación el psicólogo ha diseñado diferentes tipos de conclusión que son accesibles a personas no especializadas y la misma práctica con su empresa o empresas le indica cual de ellas debe utilizar en cada caso.

Las conclusiones psicológicas se pueden dividir, con fines explicativos, en tres tipos:

- a) abierta
- b) cerrada
- c) mixta

Las cuales cuentan con ventajas y limitaciones que intentamos explicar.

CONCLUSION ABIERTA.- Es aquella que se construye en forma de oficio y que debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto al que es propuesto; resultados obtenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, de personalidad etc; y una conclusión general.

Es importante hacer notar, que la decisión de contratación de un candidato, debe ser tomada por la persona que conoce el puesto y que es responsable directo.

CONCLUSION CERRADA.- En ésta los resultados los vamos a expresar graficamente, ya sea expresado en rangos numéricos de cero a cien, en forma porcentual o también, indicando la puntuación escala (C.I., valores T., Percentil, etc) arrojada de las diferentes pruebas realizadas al candidato, o en su defecto el diseño o calificación realizada en la misma empresa si así lo establece, así como los datos que contiene.

Esta conclusión debe tener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.

CONCLUSION MIXTA.- En este modelo vamos a poder expresar, combinando las dos formas de conclusión anterior, los resultados. Hay que tener en consideración que existen aspectos subjetivos que los podemos expresar en la conclusión abierta, pero al realizar la graficación en la conclusión cerrada se nos dificulta; es en esta parte, donde el psicólogo debe aprovechar sus conocimientos para explicar la gráfica de estos resultados, sin que pueda existir alguna duda para ello.

Para disminuir los problemas en la comunicación de las conclusiones, es conveniente que el psicólogo defina y explique por escrito cada uno de los aspectos que está midiendo. Para que los ejecutivos puedan saber qué significado tienen y no malinterpreten datos que pueden ser valiosos en alguna decisión.

EJEMPLO DE CONCLUSION ABIERTA:

Resultado de Exámen Psicométrico.

Nombre: Luis Ingenieros Cerra

Edad: 29 años

Fecha de aplicación: 3-X-77

Su capacidad intelectual se encuentra arriba del promedio, por lo que puede solucionar problemas difíciles, principalmente en el plano concreto, donde las tareas están -- bien establecidas. Es analítico y medianamente creativo.

Sus rasgos de comportamiento indican que es una persona estable y controlada en situaciones de presión; se lleva bien con las personas y puede trabajar tanto individualmente como en equipo. Es firme en sus opiniones y trata que otros se ajusten a ellas.

Su ritmo de acción lo adapta a las cargas de trabajo.

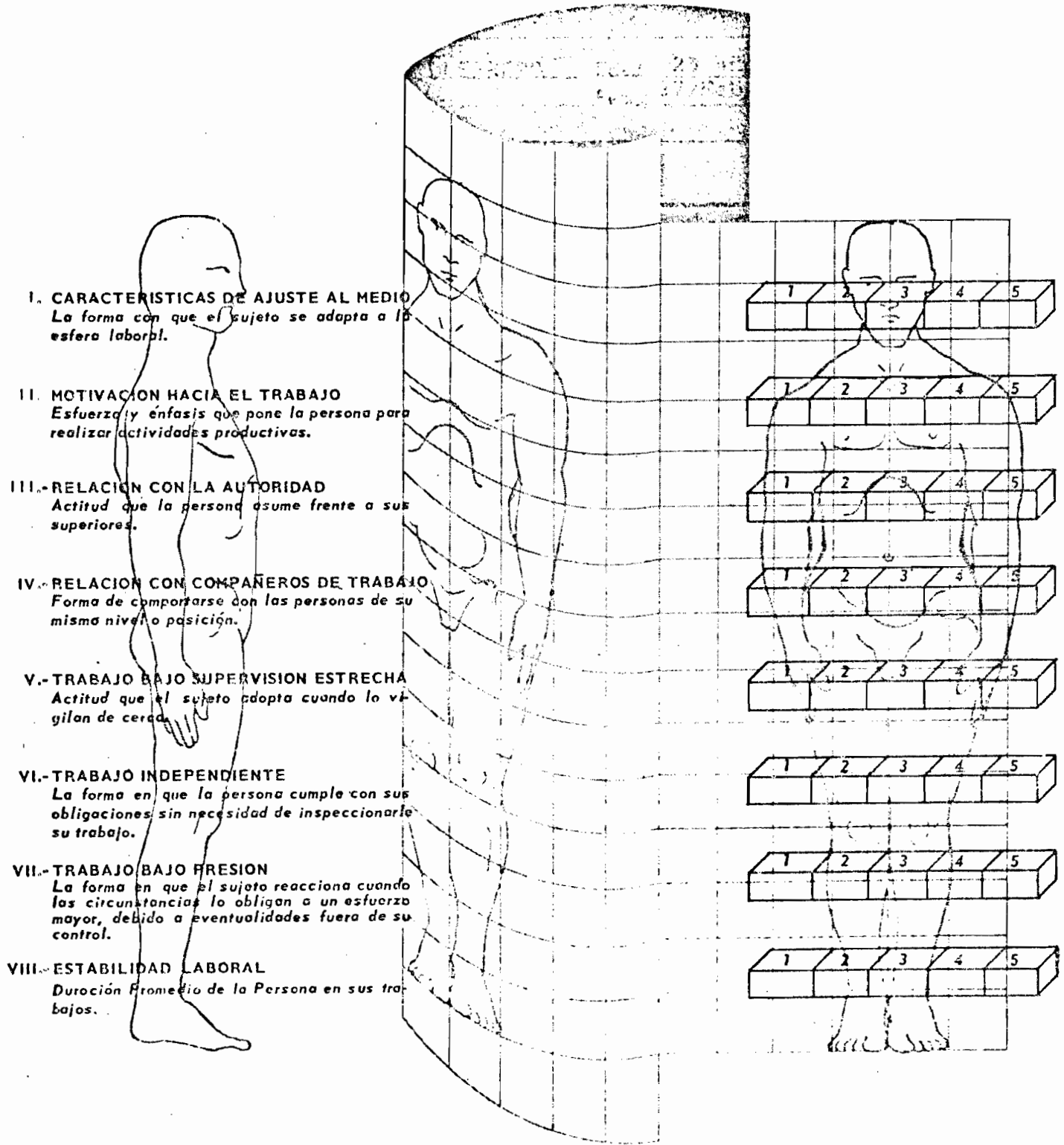
Muestra interés por el área de producción y su principal motivación estriba en recibir una mejor remuneración -- económica.

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

Departamento de Selección de Personal.

CONCLUSION CERRADA

CARACTERISTICAS DE LA PERSONA AL DESARROLLAR SU TRABAJO



ATENTAMENTE

ENTERADO

SELECCION DE PERSONAL

CONCLUSION MIXTA

NIVEL TECNICOS

Aplicada a ISMAEL GARCÍA GUERRERO Edad 25 Años
 Aplicada por _____ Fecha 27/Feb/77.

		Muy Bajo	Bajo	Prom. Bajo	Promedio	Prom. Alto	Alto	Muy Alto
CAPACIDADES	Capacidad para resolver problemas diversos							
	Anticipación y planeamiento visual							
	Coordinación Visomotriz							
	Capacidad Analítica y Percepción de Detalles							
	Capacidad de Abstracción							
	Atención y Sentido Común							
	Discriminación Visual							
	Capacidad de Aprendizaje							
	Destreza Manual							
	Aprendizaje Tipo Reflexivo							
	Aprendizaje Metódico							
	Conocimiento sobre principios Físicos y Mecánicos							
Conocimiento de Herramientas, Equipos Mecánicos y Eléctricos								
INTERESES	Mecánica de Piso							
	Mecánica Automotriz							
	Dibujo							
	Electricidad							
	Soldadura							

2 4 6 8 10 12

Observaciones

Los resultados de las pruebas psicológicas indican que el examinado: Resuelve problemas complejos con rapidez, posee buena memoria inmediata y razonamiento concreto y funcional, aprende rápidamente percibiendo relaciones y detalles finos y complejos.

Con buen conocimiento y experiencia en herramientas para trabajos mecánicos y eléctricos. Se interesa por la mecánica de piso.

DATOS POSITIVOS

DATOS NEGATIVOS

CONCLUSION PRONOSTICO

FIRMA

INDUCCION DE PERSONAL

Las primeras experiencias que vive un empleado en la Organización van a matizar su rendimiento y su adaptación, de ahí que nos ocupemos del proceso de inducción.

¿Que entendemos por inducción de personal?. Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo; a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa etc. Para llevar a cabo este proceso existen diferentes formas que varían de empresa a empresa.

De manera general la inducción abarca varios aspectos que pueden ser complementarios o no:

1.- Conferencia o plática.- Consiste en dar información de una manera general datos acerca de lo que es la empresa, el giro de ella, el servicio o productos que proporcionan, etc.

Generalmente la conferencia la da una persona de el Departamento de Personal o del Departamento de Relaciones Industriales.

2.- Películas o Proyecciones.- Aquí se detalla

un poco más en forma audiovisual lo que se expresó en la plástica.

3.- Visita a la Empresa planta e instalaciones.

4.- Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.

5.- Nombrar un auxiliar temporal para que le brinde ayuda en situaciones de dudas y preguntas, que tenga a quien acudir en caso de presentársele algún problema.

6.- Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita.- Para que el trabajador vea hasta donde alcanzan los límites de sus funciones y responsabilidades y así sepa que es lo que la empresa espera de él.

7.- Proporcionar al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa. Esta información debe comprender los siguientes aspectos:

- a) Bienvenida cordial.
- b) Historia de la Compañía; cuando fue fundada, por quién y para qué.
- c) Descripción detallada de los productos o servicios que proporcionan, a qué tipo de consumidores va dirigido.
- d) Organización de la empresa.- Se nombran los Departamentos y Divisiones de la Compañía.

De ser posible se anotan los nombres de los -
principales directivos.

e) El número de personas que laboran en la actua
lidad en la empresa. (De ser posible anexar-
organigrama).

f) Informar si existe Departamento de Seguridad-
Industrial.

g) Reglas de seguridad.

h) Políticas de la empresa, como por ejemplo:

Remuneración que goza el personal.

Días y procedimiento de pago.

Forma en que se efectúa la administración de-
sueldos y salarios.

Préstamos.

Promociones y ascensos, en que forma se efec-
túan.

Asistencias, faltas y retardos.

Existencia de permisos especiales y bajo que-
condiciones se otorgan.

Horario de trabajo y de comida. Se existe --
servicio de comedor interno.

Localización de sanitarios, lavabos, etc.

Localización de tableros y boletines.

Normas internas de trabajo.

Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

i) Prestaciones, por ejemplo:

Seguro de vida.

Servicio médico.

Caja de ahorros.

Plan de jubilación.

Vacaciones.

Aguinaldo.

Becas de estudio.

Ayuda para matrimonio, nacimiento de hijos, -
defunción de parientes.

Compras y precios especiales.

j) Plan de sugerencias.

k) Especificar los días festivos que no se labo-
ran.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no im-
plica gran costo y sí un beneficio al empleado y por lo -
tanto, a la empresa. Vale la pena refinar y actualizar es-
te proceso permanentemente.

Es importante la utilización de estos medios no
importando el tamaño de la empresa, puesto que en la peque-
ñas cuando menos debería usarse un pequeño manual de bien-
venida donde se incluyan los aspectos básicos que componen
un manual de este tipo; y conforme la empresa es más gran-
de la utilización de estos aspectos es más importante en -
función del proceso de mecanización y automatización que -
sufre el personal cuando este es muy extenso, ya que de no
utilizarse los canales de comunicación entre el personal -
comienzan a cerrarse o diluirse y esto redundará en la pro-
ductividad y rendimiento de la empresa. El uso de la in-
ducción es recomendable en las empresas gubernamentales --
donde, debido a la gran cantidad de personal que manejan, -
origina al no usarse la inducción una deshumanización y -
automatización de las actividades del personal.

SUMARIO:

Esta Tesis se inicia con una exposición teórica que se combina con las formas y pruebas psicológicas contenidas en lo que llamamos apéndices.

1.- Organizaciones. Indica una introducción a los diferentes tipos de empresas que constituyen la Iniciativa Privada, mencionando las más importantes; empresas de producción, de servicio y comerciales, ilustradas con organigramas enunciativos de cada caso.

Lo anterior tiene el propósito de que el estudiante identifique líneas de mando y de comunicación, jerarquias y niveles ocupacionales.

2.- Sector Público. Se enuncian las diferencias entre organismos centralizados, paraestatales, descentralizados, etc., elementos de la Administración Pública que son necesarios que conozca el Psicólogo al estar trabajando en el Sector Público, se ejemplifica con organigramas a fin de que conozca jerarquias y niveles ocupacionales que se registran en las organizaciones estatales, líneas de mando y comunicación.

3.- Cooperativas. Se mencionan objetivos y sistemas de organización así como tipo de cooperativas que existen, se ejemplifica con organigrama a fin de que conozca jerarquias y niveles ocupacionales, líneas de mando y comunicación.

4.- Aspectos de la Ley Federal del Trabajo. Nos referi

mos a los artículos de la Ley que tienen relación al trabajo del Psicólogo, cuando actúan en el área de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, anexamos formas de contrato y señalamos los derechos y obligaciones de trabajador y empresa en el momento que se registra una relación de trabajo.

5.- Análisis de Puestos. Indicamos lo más importante - que esta técnica contiene, en forma de explicación, lo que el analista debe de contemplar, sistemas del análisis de puestos, y anexamos formas y ejemplos del análisis y descripción de -- puestos por la importancia que tiene esta técnica para el Reclutamiento y Selección de Personal, enfatizamos los aspectos de aplicación y formas de registro.

6.- Reclutamiento de Personal. Se refiere a descrip--- ción de lo que son medios y fuentes de Reclutamiento, los diferentes tipos de Reclutamiento de Personal que existen, forá neo, internacional, etc.

7.- Selección de Personal. Describe los pasos que se - registran en el proceso técnico de la relación, por ejemplo:- Requisición de Personal, Encuesta Socio-económica, Entrevi--- ta, Exámen médico, etc., con el fin de que identifique las di ferentes etapas de la Selección y encuentre el por que de ca da una de ellas.

8.- Selección por Objetivos. Se desarrolla esta alter nativa de Selección de Personal basada en el análisis experi mental de la conducta, indicando los pasos que se deben de --

realizar en esta técnica, en forma enunciativa.

9.- Centros de Evaluación. Realizamos una descripción-enunciativa, de antecedentes y en qué consiste esta técnica.

10.- Integración de Baterías Psicológicas. Describimos- aspectos que se deben de tener en el momento en que se debe de seleccionar el tipo de pruebas psicológicas a utilizar.

11.- Conclusiones de los Exámenes Psicológicos en la Selección de Personal. Aspectos que consideramos de fundamental importancia, presentamos modelos de reporte, para que sirvan de referencia para diseñar los reportes.

12.- Por ultimo concluimos revisión de Tesis que fueron-realizadas utilizando pruebas psicológicas, y Tesis que se ocupan de temas de Psicología del Trabajo, de 1974 a 1978, esta sección tiene como objetivo encontrar información y ponerla a disposición de los estudiantes y profesionales de la Psicología Aplicada en escenarios laborales.

En la Facultad de Psicología de la U.N.A.M., existe la Tesis realizada por Fredy Espinoza que analiza las Tesis de Psicología del Trabajo desde la época del Colegio de Psicología hasta el año de 1973.

Los apéndices incluyen Diagramas de Sección, Formas de Solicitud, tipos de Anuncio Periodístico, Formas de Calificación de Méritos, Requisición de Personal, etc. Esta prime-

ra parte incluye información básica para implantar el sistema de Reclutamiento y Selección de Personal en una organización que esté interesada en crear esta área de trabajo.

En la segunda parte de Apéndices, presentamos las pruebas psicológicas que encontramos se están utilizando en diferentes Centros de Trabajo. Lo dividimos en: Pruebas de Inteligencia, de Aptitudes Específicas y de Personalidad, junto con ellas anotamos las pruebas ocupacionales de uso común como son las de dictado y de mecanografía, etc.

La bibliografía la anotamos en cada sección, a fin de que el estudiante encuentre con facilidad, y en relación con el tema estudiado.

CONCLUSIONES:

A manera de conclusiones queremos anotar que:

La Selección por Objetivos y los Centros de Evaluación son utilizados en pocas empresas, por el costo o bien -- por las características propias de estos sistemas de Seleccionación.

El modelo tradicional, basado en pruebas y entrevista, es a la fecha el más utilizado en los diferentes Centros de Trabajo y es el que indicamos en nuestro trabajo en la parte teórica, las etapas en que las dividimos se respetan generalmente, aunque existen variaciones dependiendo de las políticas internas de la organización, pero substancialmente es el mismo.

Las pruebas psicológicas que se utilizan no cuentan con estandarizaciones y si existen no las comunican, inclusive pruebas que se consideran eficientes no se dan a conocer -- por temor a que se popularize su uso y pierda con ello su efectividad.

Consideramos que la falta de validación es un problema de relevante importancia que contemplamos existe en la Selección de Personal, en las empresas más avanzadas utilizan evaluaciones de la conducta laboral (Calificación de Méritos) como una forma de evaluar los resultados de la Selección de Personal, pero aún estas técnicas tienen problemas de objetividad si no son bien aplicadas.

El evaluar los resultados del Reclutamiento y de la Selección de Personal, reviste problemas que no son fáciles - de resolver, como es el tipo de trabajo que desempeña el psicólogo del trabajo, constantemente le están pidiendo resuelva problemas que se están presentando en el momento, no tiene -- tiempo de investigar, no existe dinero que se canalice a la - investigación.

En esta Tesis no incluimos información de pruebas -- como el WAIS o M.M.P.I. de las que hay información abundante- pero si se hace la relación de publicaciones donde se pueden- localizar, en el caso específico del WAIS se mencionan los -- cuadernillos de psicometría de nuestra Facultad al que tienen . fácil acceso los estudiantes.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Arias Galicia, F. "Administración de Recursos Humanos"
Edit. Trillas México 1975.
- 2.- Castaño, D. "Desarrollo Social y de Organización : Problemas y Perspectivas del Mejoramiento Deliberado",
Edit. I E E, Sociedad Anónima México 1975.
- 3.- Guzmán Valdivia, I. "La Sociología de la Empresa",
Edit. J U S México 1967.
- 4.- Ines Piero, J. "El Análisis de Puestos y las posibilidades que ofrece su aplicación"
Edit. I T E S M México 1965.
- 5.- Jimenez, A. "Análisis Experimental de la Conducta, aplicado al escenario Industrial",
Edit. Trillas México 1976.
- 6.- Jimenez, A. "Como entrenar en Selección por Objetivos",
México 1974.
- 7.- Mantilla Molina, R. L. "Derecho Mercantil,"
Edit Porrua S.A. México 1968.
- 8.- Reyes Ponce, A. "Administración de Personal 1ª parte",
Edit Limusa México 1976.
- 9.- Reyes Ponce, A. "El Análisis de Puestos",
Edit. Limusa México 1977.

- 10.- Romero Betancourt, S. "La Administración de Personal - y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna"
Edit. Cecsá México 1977
- 11.- Schein, E. H. "Psicología de la Organización",
Edit. Prentice-Hall International Madrid 1975.
- 12.- Smith, H. W. "Psicología de la Conducta Industrial",
Edit. Mc. Graw-Hill México 1977.
- 13.- Tiffin, J. Mc. Cornick, E. J. "Psicología Industrial",
Edit. Diana México 1976.
- 14.- Trueba Urbina, A. Trueba Barrera, J. "Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada",
Edit. Porrúa 39a. Edic. actualizada México 1979.