

878525

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

1  
2ej

ESCUELA DE PSICOLOGIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



TESIS CON  
VALIA DE ORIGEN

**LA REORIENTACION PROFESIONAL DEL EJECUTIVO A TRAVES  
DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL.**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A  
**REGINA ARAGON PAASCH**

DIRECTOR DE TESIS  
ING. CUAUHEMOC CARRASCO

MEXICO, D. F.

1992.



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

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

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

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

INTRODUCCION .....	1
--------------------	---

CAPITULO PRIMERO. MARCO TEORICO.

1.1 PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION ....	1
1.2 TRABAJADORES DE CONFIANZA Y SINDICALIZADOS .....	8
1.3 UBICACION DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL DENTRO DE LA EMPRESA .....	9
1.4 UN ENFOQUE DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL .....	10
1.5 RESCISION DE LAS RELACIONES LABORALES .....	12
1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.7 OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS .....	16

CAPITULO SEGUNDO. FASE PRELIMINAR A LA RESCISION.

2.1 PROCESO ANALITICO DEL DIRECTOR .....	17
2.2 DETERMINACION DE CAUSALES DE RESCISION .....	19
2.3 ALTERNATIVAS FACTIBLES DE NEGOCIACION .....	20
2.4 LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS .....	22
2.5 REACCION DEL SUJETO ANTE EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	27
2.6 EL PSICOLOGO Y SU PARTICIPACION EN LA INDUCCION HACIA LA MOTIVACION Y EL MANEJO DE LA FRUSTRACION .....	28

CAPITULO TERCERO. FASE ADMINISTRATIVA.

3.1	¿QUE ES ADMINISTRACION? .....	32
3.2	DIVERSAS CLASES DE ENTREVISTA .....	37
3.3	LOS TESTS PSICOLOGICOS .....	43
3.4	DEFINICION DE ALTERNATIVAS DE TRABAJO .....	44
3.5	ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES PARA LA RECONTRATACION DEL EJECUTIVO .....	54
3.6	LA ASESORIA EN MATERIA DE PLANEACION FINANCIERA .....	58
3.7	ELABORACION DEL PLAN DE TRABAJO .....	60

CAPITULO CUARTO. FASE DE SEGUIMIENTO.

4.1	NATURALEZA DE LA FASE DE SEGUIMIENTO .....	63
4.2	ENTREVISTAS PERIODICAS .....	64
4.3	REVISION AL PLAN DE TRABAJO .....	67
4.4	LA NEGOCIACION .....	68
4.5	LA NUEVA ACTIVIDAD PROFESIONAL .....	73

CAPITULO QUINTO. CULMINACION DEL PROCESO.

5.1	RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR GENERAL .....	76
-----	--	----

5.2	RESPONSABILIDAD DEL TITULAR DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS .....	78
5.3	RESPONSABILIDADES DEL PSICOLOGO INTERNO .....	80
5.4	RESPONSABILIDAD DEL PSICOLOGO EXTERNO .....	81
5.5	RESPONSABILIDADES DEL EJECUTIVO A QUIEN SE LE REORIENTARA PROFESIONALMENTE .....	82
5.6	VENTAJAS DE APLICACION DEL METODO PROPUESTO .....	83
5.7	CONSIDERACIONES FINALES .....	84
	CONCLUSIONES .....	87
	BIBLIOGRAFIA .....	90



El estudio del hombre no es una tarea sencilla; el hombre es un ser sumamente complejo y distinto a cualquier otro desde su fisionomía hasta sus actitudes, sus procesos mentales y sus escalas de valores.

La psicología industrial y el psicólogo industrial se han dedicado a su estudio dentro del ámbito laboral; han enfocado su atención y esfuerzo a entender y mejorar las relaciones laborales, a buscar la raíz de conductas nocivas y por consiguiente a remediar la situación. Se ha preocupado por el estudio del reclutamiento y la selección de personal así como de su desarrollo adecuado.

El psicólogo ha cooperado con otros miembros de la industria para llevar a cabo, entre otras, programas de capacitación y adiestramiento, programas de seguridad e higiene, estudios del ambiente laboral y estudios de análisis de puestos.

Cierto que el psicólogo industrial también se ocupa de lograr que el personal de una empresa se encuentre satisfecho en la labor que realiza día a día, situación que lleva a que la empresa marche en orden y alcance sus objetivos y metas satisfactoriamente.

No se puede perder de vista que involucrando todos estos

aspectos, se encuentra un pilar de gran importancia: LA MOTIVACION, que ha sido estudiada por varios autores y que se sigue y seguirá estudiando ya que siempre se verá involucrada en el ámbito laboral.

Alrededor de ella se trabajará para lograr el máximo rendimiento de la empresa, a través del máximo rendimiento de su personal.

Así, se concluye que la psicología industrial y el psicólogo industrial han ido formando al hombre dentro del trabajo. Sin embargo, actualmente se está llevando un ritmo de vida bajo presión, competencia e incertidumbre por la fuerte crisis económica existente. Crisis que afecta a nivel empresas, sector responsable de proveer fuentes de trabajo y que ahora se ve en la necesidad de ajustar personal en particularmente todos los niveles de organización. Esta crisis provoca que cada día, más y más ejecutivos hayan ido perdiendo su trabajo; esto trae consigo un fuerte impacto tanto para la empresa como para el ejecutivo mismo. Ambos pierden seguridad y estabilidad. La empresa, por su parte, pierde ejecutivos que guardaban material confidencial, que planeaban, supervisaban, verificaban, delegaban autoridad, asumían responsabilidades; personas que veían que las metas de la organización se lograran, que fijaban políticas, esclarecían dudas y lograban metas importantes.

Los ejecutivos que se ven afectados por estos ajustes, se encuentran teniendo que afrontar una situación difícil; han perdido una seguridad, un modo de vida, una fuente de ingresos, y están expuestos con mayor grado de riesgo a confrontarse con posibles frustraciones, depresiones y angustias. Esta situación es determinante en la necesidad de ampliar el campo de la psicología industrial, implantando una labor de orientación, apoyo, formación, aprendizaje, dirección y planeación para aquellos ejecutivos que prestaron su tiempo y esfuerzo a la organización y ahora pierden su trabajo.

## **CAPITULO PRIMERO**

### **MARCO TEORICO**

## 1.1 PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION.

Por lo regular cada departamento de una empresa cuenta con objetivos, politicas, programas y procedimientos correctamente estructurados, en los que se especifica la forma de trabajo que se ha de seguir para lograr las metas departamentales y por consiguiente contribuir a que la empresa alcance sus objetivos principales. Es en base a una correcta planeación y previsión, que se logra mantener la armonía en los distintos departamentos y entre el personal que los integra.

Ciertamente es difícil anticipar la serie de cambios que pueden presentarse dentro de una empresa; sin embargo, debe existir la seguridad y preparación necesarias para confrontarlos de una manera efectiva.

El departamento de Recursos Humanos de una empresa no queda exento de la situación mencionada en párrafos anteriores. Necesita pues, llevar a cabo planes de personal en donde se prevean los posibles cambios del mismo, tales como traslados de lugar de residencia y trabajo, planes de previsión de naturaleza social, y jubilaciones. Sin embargo, estos cambios se pueden presentar inesperadamente como serian, entre otros, los derivados de accidentes y renunciias voluntarias. En cualquier caso, esta situación representa para la empresa, encontrarse con una o

varias vacantes, por lo que es objetivo y responsabilidad del departamento de Recursos Humanos cubrir dicha vacante, tarea que implica en primer instancia, llevar a cabo un proceso denominado "RECLUTAMIENTO". Dicho proceso se ejecuta realizando una búsqueda de personal calificado con el fin de reunir a un número considerable de aspirantes hacia las vacantes existentes.

Sin embargo, antes de lanzarse a la búsqueda de candidatos, se necesita contar con una amplia información acerca de los puestos que necesitan de un titular. Esta información se debe estructurar en estudios como los denominados análisis de puestos y descripción de puestos, los que integran todos los requerimientos, responsabilidades, obligaciones, habilidades así como las percepciones y prestaciones concordantes que el puesto vacante exige.

Una vez elaborado el análisis de puesto y su descripción, es posible en primer lugar proporcionarle a las personas encargadas del reclutamiento una visión clara del perfil de candidatos que han de procurar atraer hacia la empresa, y en segundo lugar - ya obtenidos los candidatos - integrar la herramienta que permitirá establecer comparaciones entre las cualidades de los posibles candidatos y los requerimientos del puesto.

Las personas que tienen bajo su cargo la responsabilidad de

reclutar personal pueden recurrir a medios o a fuentes de reclutamiento de personal. Los medios que tradicionalmente se utilizan para atraer personal calificado a las empresas, son el periódico, la radio y, en algunas localidades, la televisión y el cine. Cuando las empresas tienen de suyo propia buena imagen en la comunidad y prestigio reflejado por el personal que ya les presta su servicio, es factible colocar anuncios en la puerta de acceso a la empresa y utilizarlo como medio adicional de reclutamiento. Por lo que respecta a las fuentes de reclutamiento de personal se mencionan en forma enunciativa pero no limitativa, las representadas por bolsas de trabajo en universidades, escuelas, colegios profesionales, sindicatos y empresas que profesionalmente se dedican a la consultoría en este ramo.

Dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, los titulares del área del Reclutamiento de Personal de los departamentos de Recursos Humanos determinarán en qué caso utilizar alguno o algunos de los medios de reclutamiento y en cuales otros utilizar las fuentes de reclutamiento. En el proceso previo a la toma de decisiones implícito en lo anteriormente mencionado, juegan un papel importante, tanto las necesidades de la empresa como el presupuesto que tenga asignado y que pudiera permitirle contratar especialistas externos.

Los reclutadores deben de estar conscientes de que tanto los

medios como las fuentes, sean internas o externas, tienen valor, y que una no es más importante que la otra. Una vez obtenidos los candidatos para los puestos abiertos, se les entrega una solicitud de empleo y con este paso finaliza el proceso de reclutamiento y se inicia el proceso de "SELECCION", el cual tiene como objetivo el tamizar los candidatos que proporcionó la fase de reclutamiento, es decir, que procura encontrar a la persona idónea, lo cual no significa encontrar al hombre superdotado sino aquél que pueda desempeñar y asumir las responsabilidades del puesto, obteniendo satisfacción personal, situación que permite el cumplimiento de los objetivos y fines planteados por la empresa. De este modo, ambas partes - empresa y empleado - mantienen un equilibrio y una armonía. "Se han de buscar los hombres adecuados: ni muy por encima ni muy por debajo del nivel requerido." (1).

La selección no es un proceso sencillo en donde se escoja al nuevo empleado o se promueva por simple preferencia personal o lanzando una moneda al aire, sino que se necesita realizar un estudio a cada candidato individualmente considerado, es decir, que no se trata de un estudio colectivo. Dicho estudio se encuentra integrado por una serie de pasos a cubrir; estos son:

---

(1) Riesgo Menguez, Luis. "Selección de Personal", pág. 21.

solicitud de empleo, entrevista inicial y profunda, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, reconocimiento médico y estudio socioeconómico, en donde cada paso representa un escalón en el cual se reúnen conocimientos cada vez más profundos acerca del candidato, surgiendo así la necesidad de ir eliminando a aquellos candidatos que se descubre no cuentan con los requerimientos suficientes, a quienes se les debe proporcionar una orientación. ..."el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos". (2).

Por otro lado, aquellos candidatos que demostraron durante todo el desarrollo del programa de selección contar con los conocimientos requeridos por el puesto que se pretende cubrir, son enviados para entrevista con el jefe inmediato quien es responsable de tomar la decisión final.

Toda la información obtenida del candidato seleccionado como el definitivo, se integra en lo que se conoce como el expediente de personal.

---

(2) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", pág. 269.

Es labor también del departamento de Recursos Humanos proceder a la contratación del candidato seleccionado como el definitivo. Así pues, el contrato de trabajo es un documento que formaliza la relación individual de trabajo entre una persona física y una moral (empresa). Existen bajo el marco de referencia de la Ley Federal del Trabajo para efectos del contrato individual, tres clasificaciones:

- a) Contrato por tiempo determinado,
- b) Contrato por obra determinada, y
- c) Contrato por tiempo indefinido, el cual se conoce también como contrato de planta.

En su parte relativa dice textualmente: "Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas la relación de trabajo será por tiempo indeterminado." (3).

Se dice que la relación de trabajo nace a partir de la celebración de un contrato, así, en nuestra Ley Federal del Trabajo en su artículo 20 se estipula que: "Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen,

---

(3) Trueba Urbina, Alberto, y Trueba Barrera, Jorge. "Ley Federal del Trabajo". Artículo 35, pág. 40.

la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos". (4)

Ahora bien, contando o no con un documento escrito (contrato individual), la relación laboral o la relación de trabajo existen cuando hay subordinación y cuando hay una dependencia económica. "Artículo 21. Se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe." (5).

Dentro de las cláusulas de los contratos se estipulan las principales obligaciones y derechos: se define horario, puesto de ocupación, sueldo, vacaciones, prestaciones que se tendrán que

---

(4) Trueba Urbina, Alberto, y Trueba Barrera, Jorge. "Ley Federal del Trabajo", pág. 33.

(5) Trueba Urbina, Alberto, y Trueba Barrera, Jorge. "Ley Federal del Trabajo", pág. 35.

cubrir en efectivo o en especie.

La relación de trabajo se extingue cuando se concluye el tiempo o la obra; por rescisión o por terminación del contrato.

También existe el contrato de naturaleza colectiva, el cual se encuentra dividido en dos clases: contrato colectivo ordinario y el contrato obligatorio mejor conocido como Contrato - Ley.

#### 1.2 TRABAJADORES DE CONFIANZA Y SINDICALIZADOS.

La Ley Federal del Trabajo en términos generales habla de trabajadores, y en términos particulares de trabajadores sindicalizados y de confianza; estos últimos están excluidos del contrato colectivo por representar directamente al patrón o a la empresa; se consideran trabajadores de confianza a los Gerentes, sus Secretarías, Contadores, Psicólogos; en general, a todo aquel personal que cuenta con una capacidad formal para mandar, dar ordenes y exigir resultados en representación de la empresa.

Los trabajadores de confianza suelen supervisar a los sindicalizados en las áreas de operación y de producción para lo cual deben contar con capacidad y con jerarquía, sobre todo en los casos en que se les ha conferido poderes especiales para representar a la empresa. Los empleados de confianza pueden

formar o integrarse también a un sindicato, situación que no se da demasiado frecuentemente en nuestro país.

### 1.3 UBICACION DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL DENTRO DE LA EMPRESA.

Normalmente mientras más pequeña sea la empresa más pequeño es también el departamento de Relaciones Industriales o de Recursos Humanos según sea el caso, y por lo tanto, las plazas de trabajo que se dedican a los psicólogos industriales son pocas y normalmente limitadas a un solo psicólogo. En empresas de mayor tamaño suelen existir departamentos completos para cubrir toda la función de psicología industrial, como son: la capacitación tanto individual como colectivamente. En este último caso se utiliza familiarmente en procesos tales como control natal, relación conyugal, la orientación para la formación y control de los hijos menores, hasta la selección a través de tests psicológicos, pasando por procesos completos de reclutamiento, pre-selección, inducción y de orientación vocacional en el trabajo.

Usualmente el psicólogo se reporta al titular de Relaciones Industriales cuando se trata de un ramo industrial y al titular de Recursos Humanos cuando no se trata de una industria.

#### 1.4 UN ENFOQUE DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

La psicología - hablando en términos generales - se ha constituido como una ciencia dirigida a estudiar el comportamiento humano; a comprender y descifrar el por qué de las acciones del hombre desde su infancia hasta la edad adulta en distintas áreas de su vida como serian la escolar, familiar, social, conyugal, laboral, dando asi origen a lo que se conoce como psicología clínica, educativa, experimental, social e industrial principalmente.

Así, la psicología industrial encuentra su campo de desarrollo dentro del ámbito laboral. Dicho ámbito cuenta principalmente con tres tipos de recursos:

- a) Materiales,
- b) Tecnológicos, y
- c) Humanos

Siendo este último el más importante y valioso sin el cual una empresa no podría funcionar.

Sin embargo, no se trata de que la empresa funcione, sino que funcione al máximo, aprovechando todos sus recursos y logrando sus metas últimas. Para lograr esta tarea se necesita contar con un personal que se encuentre motivado y dispuesto a desarrollar su labor encauzándola hacia el fin que la empresa tenga trazado

dentro de su planeación; por lo tanto, se trata de un trabajo coordinado entre la empresa y su personal, teniendo muy presente que este último no se puede ver como una máquina, sino como un Ser Humano con una serie de necesidades a satisfacer dentro de su labor profesional; necesidades tanto básicas como secundarias, es decir, el hombre no asiste a un trabajo únicamente por recibir una compensación económica, sino que también busca alcanzar satisfacciones y logros personales.

De esta manera y tratándose de un trabajo coordinado, la psicología industrial procura una integración de las personas con la organización, llevando a cabo procesos de reclutamiento y selección de personal, detectando necesidades con el fin de desarrollar programas de capacitación y adiestramiento, resolviendo conflictos en todos los niveles empresariales, ayudando a promover hábitos de seguridad e higiene, así como estudiando las condiciones del ambiente y cómo pueden éstas ser mejoradas; se encarga también del diseño de nuevos tests y cuestionarios que sean aplicables al momento y cultura del país.

Resumiendo: La psicología industrial es aquella rama de la psicología que se encarga de las relaciones humanas organizacionales y ve por que empresa y personal vayan de la mano hacia los objetivos y fines preestablecidos.

## 1.5 RESCISION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO.

Existen dentro de la Ley Feferal del Trabajo varios articulos que estipulan las diferentes causas de rescisión laboral, los cuales pueden ser invocados por el trabajador o por la empresa, siendo el último caso el habitual. A continuación se citan dichos articulos.

"Artículo 46. El trabajador o el patrón podra rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad." (6).

"Artículo 47. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el 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 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;

II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas

---

(6) Trueba Urbina, Alberto, y Trueba Barrera, Jorge. "Ley Federal del Trabajo", pág. 46.

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 alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo;

IV. Cometer el trabajador, fuera de 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 los 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. Comprometer 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 periodo de treinta 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 del conocimiento al 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 la relación de trabajo; y

XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencia

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." (7).

#### 1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Como consecuencia del ciclo normal de administración descrito en este capítulo, puede plantearse un problema real, que se presenta en todas las empresas, siendo mayor la frecuencia en épocas de crisis y que afecta a trabajadores y empleados de cualquier organización.

Este trabajo tiene como objetivo principal la problemática derivada de la confrontación de un individuo de nivel y experiencia ejecutiva que se ve afectado por un cambio dramático, representado por la terrible realidad de no contar ya con su trabajo y por consecuencia quedarse sin una fuente periódica de ingresos.

Este problema se agrava al conscientizarse de que la crisis ha afectado igual que a él, a muchos individuos de su misma

---

(7) Trueba Urbina, Alberto, y Trueba Barrera, Jorge. "Ley Federal del Trabajo", pág. 46

especialidad, que con experiencias mayores o menores, compiten con él en la búsqueda de nuevas oportunidades.

#### 1.7 OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS.

Así, ante toda problemática se busca una solución; en el caso del presente estudio y ante el problema que se ha planteado se propone la

siguiente: "LA REDIRIGACION DE LA VIDA PROFESIONAL DEL EJECUTIVO"; labor que para su realización contempla tres fases:

- A.- FASE PRELIMINAR A LA RESCISION;
- B.- FASE ADMINISTRATIVA; Y
- C.- FASE DE SEGUIMIENTO.

**CAPITULO SEGUNDO**  
**FASE PRELIMINAR A LA RESCISION**

## 2.1 PROCESO ANALITICO DEL DIRECTOR.

Aún en épocas normales, la posición de director de una empresa no es nada envidiable. En efecto, no hay ninguna carrera profesional que enseñe a sus estudiantes el difícil camino para la toma de decisiones para resolver problemas diversos.

El director de una empresa recibe diariamente muchas y muy distintas clases de comunicaciones, algunas de las cuales ni siquiera están relacionadas con su empresa; evidentemente también recibe información relacionada con el negocio que dirige. Recibe memoranda, telefonemas, reportes verbales y escritos sobre diversas circunstancias que benefician o afectan el correcto funcionamiento. Y de entre este cúmulo de información, el ejecutivo tiene que saber leer entre líneas, es decir, debe saber seleccionar en forma rápida y efectiva, la información que representa oportunidades de nuevos negocios, de obtención de mayores utilidades o de creación de nuevos y más rentables proyectos; pero también debe identificar en tiempo, aquellas situaciones críticas que representan problemas presentes o problemas potenciales para su empresa.

En épocas de crisis la problemática general que confronta un director general de una empresa, crece desmesuradamente y le obliga a tomar decisiones en circunstancias cada vez menos

favorables. La presión bajo la cual normalmente trabaja, crece también y por tanto aumenta el riesgo de tomar decisiones equivocadas; la constante evaluación de la relación costo - beneficio tiene que ser realizada en condiciones cada vez más adversas y en este entorno, tiene que tomar decisiones de cada vez más alto grado de dificultad y lo que es más importante, sus decisiones tienen que ser favorables a la marcha del negocio.

Después del análisis y ponderación de distintas situaciones y por lo tanto de diferentes alternativas para optimizar los resultados de su empresa, llega fatalmente al análisis de los elementos factoriales que componen su operación y con ello a la revisión de desempeño de sus principales ejecutivos en los puestos que individualmente ocupan.

Es claro que este proceso analítico se inicia con la revisión y reorganización de funciones, teniendo como meta original la simplificación y mejora de métodos que usualmente provoca la implementación de nuevas o de distintas técnicas de organización, pero después de alcanzar este objetivo, el paso siguiente parece ser casi necesariamente el análisis de funciones que permitan agrupar en un solo puesto el contenido que antes de este proceso había sido manejado por dos distintas posiciones de organización. Con ello, el director llega a la etapa en la cual tiene que decidir a cual o cuales de sus ejecutivos habrá de conservar y a

cual o cuales de sus ejecutivos tendrá que rescindirles su contrato individual de trabajo, a pesar de estar consciente de que todos ellos son, cuando menos en teoría, igualmente profesionales y eficientes, y que por lo tanto, están haciendo en tiempo, forma y costo, sus respectivas aportaciones para el logro del objetivo general principal de la negociación.

## 2.2 DETERMINACION DE CAUSALES DE RESCISION.

En condiciones críticas como las descritas anteriormente, no existen jurídicamente causales de rescisión de la relación de trabajo. Se está ante un problema de mucho mayor fondo en cual las causas por las que uno o varios puestos de ejecutivos habrán de desaparecer están fundamentadas más en la relación de costo-beneficio de la función misma y del ejecutivo que la ha venido desempeñando, que en la remota - aún cuando no imposible - condición de baja eficiencia en el desempeño de una función no prioritaria para el objetivo principal de la empresa.

Bajo estas circunstancias, el proceso analítico llega a una fase en la cual es indispensable la determinación de las funciones que son indispensables para la buena marcha del negocio y la determinación de aquellas otras sin cuya existencia el negocio puede subsistir y aún seguir creciendo.

### 2.3 ALTERNATIVAS FACTIBLES DE NEGOCIACION.

En estas circunstancias tan adversas y sabiendo anticipadamente que sus decisiones habrán de influir positiva o negativamente en la vida del ejecutivo, el director tiene que generar diversas y posibles alternativas de negociación aplicables para las condiciones específicas e individuales de las personas que dejarán de colaborar para la empresa.

En esta etapa del proceso, juega un papel preponderante, el conocimiento que se tenga de las características individuales del, o de los, sujetos que habrán de dejar la compañía, ya que todas y cada una de esas personas reaccionarán en forma diferente a los también diferentes elementos de la decisión final que en cada uno y para cada caso tome el director. Así por ejemplo, en lo que un sujeto puede sentirse altamente agraviado por la oferta de una indemnización en efectivo con que usualmente se trata de compensar estas situaciones, otros sujetos pueden sentirse satisfechos con el monto a recibir en el momento de la rescisión y otros más pueden quizá solicitar pagos adicionales, especiales y preferenciales.

Lo que en cualquiera de los casos queda fuera de discusión, es que la reacción de los distintos sujetos ante el planteamiento del problema probablemente será en todos los casos diferente, y

es por ello que en esta etapa del proceso, el director debe determinar, con apoyo en su asesor en psicología industrial, la estrategia a seguir en cada uno de los diferentes casos, pues es un hecho que no todas las personas reaccionan igual ante el mismo tipo de problema, y no deja de ser altamente impactante el enterarse de que en un lapso corto, las situaciones profesional, familiar, personal, económica y social, darán un brusco cambio que seguramente habrá de repercutir en formas también distintas a corto plazo.

Es por ello que el director debe estar adecuadamente preparado para decidir a cuales de sus ejecutivos bastará con ofrecerle alguna gratificación especial en efectivo y a cual otros habrá de reorientar profesionalmente de tal forma que sepan confrontarse con posibilidades de éxito a situaciones que como ésta pueden ser definitivas en la vida de un profesional y que probablemente nunca antes ha experimentado.

Bajo estas circunstancias, es altamente recomendable examinar con detenimiento todos y cada uno de los documentos que integran el expediente de personal del ejecutivo. En su curriculum vitae original, en los resultados de las primeras entrevistas previas a su original contratación, en la encuesta socioeconómica - de práctica usual en las empresas - y en los tests psicológicos que le fueron aplicados al funcionario cuando

todavía era un candidato más para ocupar un puesto abierto en la empresa, puede obtenerse valiosa información que facilite el tratamiento individual de cada caso.

Igualmente importante es el análisis de la documentación que ha sido anexada al mencionado expediente durante el tiempo en que el ejecutivo ha prestado sus servicios a la empresa. Las revisiones periódicas del desempeño en su puesto, la trayectoria laboral incluyendo posibles promociones, representa información complementaria que permite al psicólogo ir determinando los parámetros entre los cuales habrá de desempeñarse profesionalmente para reorientar al ejecutivo en la planeación de su futura vida profesional, personal y familiarmente hablando.

#### 2.4 LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

Las pruebas psicológicas buscan una medición acerca de una conducta determinada. Existen diferencias individuales como distintos modos de comportamiento a los cuales no se les busca evaluar únicamente por la simple observación. De esta manera la medición obtenida de las pruebas psicológicas tiene como objeto el proporcionarle al psicólogo material con el cual se puede alcanzar un diagnóstico; o en lo que respecta a la psicología industrial, se decide entre otras cosas, si un candidato es apto para cubrir un puesto determinado. Y así, existen pruebas

dirigidas a medir inteligencia, otras a medir intereses y aptitudes y otras más para la medición de la personalidad, principalmente.

Las pruebas psicológicas deben de encerrar dos aspectos de gran importancia: validez.- una prueba psicológica tiene validez cuando mide realmente lo que pretende medir y nada más; confiabilidad.- una prueba psicológica cuenta con confiabilidad cuando presenta los mismos resultados una y otra vez; agregando también a estos dos factores, el hecho de que se deben encontrar correctamente estandarizadas, lo cual significa que una prueba psicológica cuenta con una norma de medición, con el fin de que sean herramientas útiles y que cumplan con sus objetivos.

A continuación se presentará una breve explicación acerca de las pruebas de inteligencia, aptitudes, intereses y de personalidad.

#### A.- PRUEBAS DE INTELIGENCIA.

Los estudios y definiciones que se han presentado acerca de la inteligencia han sido múltiples, por lo mismo, se ha hecho difícil contar con una definición universal que sea aceptada por todos los psicólogos u otros profesionistas interesados en dicho concepto. Sin embargo, al tratar sobre el tema de la

inteligencia, y más específicamente sobre los tests enfocados a su medición, varios autores han convenido en definirla como aquella capacidad del hombre para resolver problemas.

El coeficiente intelectual obtenido de las pruebas de inteligencia indica el tipo de problemas que la persona es capaz de resolver, indica cual o cuales actividades tiene menos desarrolladas, y en cuales ha logrado un mayor desarrollo personal.

#### **B.- PRUEBAS DE APTITUDES.**

Poseer aptitud es tener una capacidad determinada que permite el logro de nuevos conocimientos o habilidades; para detectar esta capacidad determinada, existen las pruebas de aptitudes, cuyos resultados proporcionan una indicación del tipo de habilidades y conocimientos que es capaz de adquirir el sujeto mediante la capacitación.

#### **C.- PRUEBAS DE INTERES.**

Tener interés por algo es demostrar agrado, inclinación, persistencia y atención por una actividad específica. Es difícil realizar una tarea de manera plena si no se tiene un interés por ella, lo cual trae como consecuencia para la persona que la

realiza, privarse de una satisfacción personal y, en el caso de que trabaje en una empresa, presenta para esta última un retroceso que se demuestra por medio del ausentismo, la necesidad de cambio y la inadaptación principalmente, por lo que son útiles las pruebas de interés ya que sus resultados indican precisamente el tipo de inclinaciones demostradas por las personas a quienes se les aplica.

#### D.- PRUEBAS DE PERSONALIDAD.

Al igual que el concepto de inteligencia, el de personalidad ha sido ampliamente tratado y sus definiciones son diversas. Han existido grandes teóricos de la personalidad - (Freud, Jung, Adler, Horney, Fromm.....) dedicados a estudiar y entender el comportamiento humano. Y así, por ejemplo, Freud habló del Ello, Yo y Superyo como los principales componentes de la personalidad; Carl Jung trató los términos de introversión-extroversión, así como la existencia de dos inconscientes: individual y colectivo; Alfred Adler concibió al hombre como un ser impulsado a obtener superioridad siendo el motor de dicha impulsión la agresividad, su principal concepto es el de complejo de inferioridad; los Neo-Freudianos hicieron hincapié en la importancia de la influencia sociocultural en la formación de la personalidad. Sin duda la lista es interminable, pero la importancia recae en reconocer que existen diferencias individuales por lo que ningún ser humano es

idéntico a otro.

Para obtener el perfil de personalidad de un sujeto, se recurre a las pruebas de personalidad mismas que se encuentran divididas en dos tipos: objetivas y proyectivas. La primera de ellas consiste en pruebas de papel y lápiz en donde se presentan al sujeto preguntas o conceptos y generalmente la manera de responder es bajo la forma de elección; el M.M.P.I. y el BELL son ejemplos de estas pruebas.

Las pruebas proyectivas reciben dicha denominación ya que ante los estímulos que se le presentan a la persona - por ejemplo, las láminas del Roschard o las del T.A.T. - ésta, al decir lo que ve o al narrar una historia, "SE PROYECTA", es decir, ante estímulos externos presenta características de su propia personalidad.

Este tipo de pruebas dan una indicación de si el individuo es una persona introvertida o extrovertida, agresiva o sumisa, si demuestra tendencias a la depresión. En sí, proporciona una medida de la adaptación emocional del individuo.

**RESUMIENDO:** El uso de las pruebas psicológicas y por consiguiente sus resultados, demuestran un perfil general acerca de las personas, utilizando estos resultados, no para juzgarlas, sino para guiarlas en distintos aspectos de su vida.

## **2.5 REACCION DEL SUJETO ANTE EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Es difícil el establecer una regla general indicando el tipo de reacción que tendrá una persona ante la terminación de su actividad profesional, es decir, ante su rescisión laboral; y como se hizo mención en el presente capítulo en el inciso 2.3, lo más probable es que cada persona reaccione de manera distinta. Sin embargo, existen cuatro etapas - establecidas por psicólogos - por las que generalmente pasa una persona cuando se le da a conocer su terminación de contrato, dichas etapas son:

**"FASE 1. INCRECULIDAD Y SHOCK.** Algunos empleados, aún cuando se les ha advertido y documentado esa advertencia por escrito, no pueden creer que verdaderamente se les está rescindiendo su contrato. Un síntoma de esta etapa es un comportamiento tranquilo y apartado.

**FASE 2. COMPADECERSE DE SI MISMO.** El empleado siente que ha sido señalado y tratado injustamente. Síntomas de esta fase incluyen expresiones tristes, quejas verbales y movimientos físicos que expresan aflicción y abatimiento.

**FASE 3. HOSTILIDAD.** En esta fase el empleado transfiere la culpa a quien le dió a conocer su rescisión y hacia la empresa. El o

ella tratarán de recuperar su empleo, recibir una compensación más favorable o pedir favores especiales.

**FASE 4. OBJETIVIDAD.** Cuando el empleado comienza a aceptar la realidad y la finalización de su terminación, él o ella empiezan a concentrarse en la tarea de encontrar un nuevo empleo .....(1)."

#### **2.6 EL PSICOLOGO Y SU PARTICIPACION EN LA INDUCCION HACIA LA MOTIVACION Y EL MANEJO DE LA FRUSTRACION.**

Al hablar de motivación se habla de tres conceptos básicos:

- A) **NECESIDAD.**- se refiere a una condición dentro del ser humano;
- B) **INCENTIVO.**- objeto en el exterior que pudiera satisfacer una necesidad; y
- C) **CONDUCTA.**- acción que realiza la persona para satisfacer dicha necesidad.

En otras palabras: cuando dentro del Ser Humano surge una necesidad encontrándose un incentivo capaz de satisfacerla se da como resultado una conducta motivada, que llevará a eliminar la

---

(1) Miller, Zenger. "Supervision". A Training System.

Unit - Terminating an Employee.

necesidad.

Ahora bien, es conveniente observar que existen dos clases de incentivos:

A) **REAL.**- es el objeto original que desea alcanzar el sujeto para poder satisfacer su necesidad; y

B) **SUSTITUTIVO.**- cuando se presenta una situación que impide alcanzar el objeto original, la persona puede aceptar otro incentivo para satisfacer su necesidad.

De manera que quede más claro lo hasta aquí expuesto, se presenta a continuación un ejemplo:

El Lic. Gómez se encuentra actualmente con el deseo de ampliar su carrera profesional y poder colocarse como Director de Relaciones Industriales (**NECESIDAD**), enfocando su atención para la obtención de dicho puesto en la empresa "A", la que está solicitando cubrir dicha vacante, y además es una empresa internacionalmente conocida con bases sólidas de organización y políticas administrativas, así como con excelentes prestaciones (la empresa "A" es su **INCENTIVO REAL**).

De esta manera, teniendo presente la necesidad y el incentivo, el Lic. Gómez entra en una **CONDUCTA MOTIVADA** realizando su curriculum vitae, enviándolo junto con una carta de presentación al Director General de la empresa "A". Sin embargo,

el Director General de la empresa "A" envía una carta al Lic. Gómez informándole que el puesto que solicita se encuentra ya cubierto; simultáneamente, la empresa "B", que es más pequeña y donde sus políticas y organización no están tan desarrolladas siendo sus prestaciones igual de buenas que las de la empresa "A", contacta con el Lic. Gómez ofreciéndole el puesto que él desea ocupar (la empresa "B" es su INCENTIVO SUSTITUTIVO).

En resumen:

**NECESIDAD:** Ocupar un puesto como Director de R. I.

**REAL.-** Empresa "A".

Lic. Gómez:

**INCENTIVOS:**

**SUSTITUTIVO:** Empresa "B".

**CONDUCTA MOTIVADA:** Contactar con empresa "A" realizando su curriculum vitae y carta de presentación.

Cabe mencionar aquí el factor de la frustración, siendo una conducta presentada por el Ser Humano cuando una situación motivacional se ve bloqueada por una barrera que en muchas

ocasiones se percibe como infranqueable - dependiendo de la tolerancia a la frustración del individuo de que se trate - perdiéndose de vista el objetivo original, en donde se debe procurar entender la causa de la frustración, corregirla y replantear el objetivo original.

Lo más probable es que el ejecutivo afectado por su rescisión laboral demuestre una conducta de frustración debido a que sus objetivos profesionales se han visto bloqueados, su seguridad ha sido quebrantada, por lo que la labor del psicólogo consiste en inducirlo hacia una situación motivacional conociendo sus necesidades, haciéndole atractivo el programa a seguir y desarrollando la relación PSICOLOGO - EJECUTIVO hacia el planteamiento de nuevos objetivos en base a las necesidades detectadas.

**CAPITULO TERCERO**  
**FASE ADMINISTRATIVA**

### 3.1 QUE ES ADMINISTRACION?

Se presentan a continuación algunas definiciones de la palabra "Administración", con el fin de entender porqué al presente capítulo se le tituló "FASE ADMINISTRATIVA".

"La administración se define como el proceso de coordinar las funciones primarias de planeación, organización, dirección y control, en cuanto a que se relacionen con las actividades de la empresa para asegurar que se logren los objetivos de la empresa." (1).

"Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados." (2).

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a

- 
- (1) Pickle, Hal B., y Abrahamson, Royce L. "Administración de Empresas", pág. 245.
  - (2) Hernández y Rodríguez, Sergio, y Ballesteros Inda, Nicolás. "Fundamentos de Administración", pág. 40B.

través del esfuerzo humano coordinado." (3).

"Una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos." (4).

"Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (5).

De las cinco definiciones aquí presentadas se concluye que administrar es una ciencia que requiere del establecimiento y cumplimiento de cuatro conceptos importantes para poder alcanzar un objetivo deseado, dichos conceptos son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

**PLANEACION.**- Esta fase administrativa incluye la determinación de objetivos generales y particulares; la investigación y validación de dichos objetivos y como consecuencia, la obtención

---

(3) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", pág. 23.

(4) Hernández y Rodríguez, Sergio, y Ballesteros Inda, Nicolás. "Fundamentos de Administración", pág. 371.

(5) Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración", pág. 65.

de diversas alternativas de solución que cíclicamente incluyen nuevamente el planteamiento original de los objetivos; la determinación de políticas, comúnmente conocidas como "Guías para la acción"; la determinación de procedimientos para cada una de las funciones y actividades a desarrollar en la empresa, la elaboración de presupuestos y de programas , y la definición de la filosofía fundamental de la empresa constituida básicamente por normas, reglas y principios que regirán las relaciones interpersonales en la organización.

**ORGANIZACION.-** La organización determina los niveles de autoridad que existen, o deberán de existir, en la empresa, estructurando técnicamente sus funciones a través de la descripción de puestos y de su análisis y valuación, así como la determinación del valor que en términos monetarios corresponde a cada función, frecuentemente conocida como puesto; simultáneamente delimita los niveles y sistemas de comunicación interna, tanto vertical como horizontalmente, incluyendo las comunicaciones al exterior de la empresa. Adicionalmente determina los lineamientos en materia de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo de personal.

**DIRECCION.-** Es la fase del proceso administrativo que define tanto las distintas clases de autoridad como la ubicación de cada una de ellas dentro de la empresa.

Apoiada en el proceso de organización determina para cada nivel de autoridad los parámetros dentro de los cuales debe ubicarse. La dirección considera la existencia de tres distintas clases de autoridad: la autoridad formal, que se deriva de la ubicación de la función o puesto en el organigrama, la autoridad funcional que es consecuencia y a su vez objetivo de los requisitos y alcances que debe tener tanto el puesto por sí mismo como la persona que físicamente lo ocupe dentro de la empresa y por último, la autoridad personal que es la que detentan los individuos como resultado de sus características personales enfocadas al liderazgo.

Los tres estilos de autoridad mencionados son definidos internamente en las empresas de acuerdo con el tramo control que supervisen, dando esto lugar a la formalización de la autoridad bajo los títulos de "Coordinación", "Supervisión", "Superintendencia", "Gerencia" y "Dirección".

**CONTROL.-** Es la etapa del ciclo administrativo en donde se definen parámetros de actuación, no a nivel de puesto o función, sino a nivel de áreas de actividad o departamentos. Generalmente se enfocan a la verificación del cumplimiento de los preceptos contenidos en la fase de planeación y para su adecuado funcionamiento, se sustenta en técnicas cuantitativas como la contabilidad, la estadística, la auditoría financiera, la auditoría administrativa y la informática, para verificar que,

tanto las políticas establecidas, como los procedimientos que las rigen y los demás elementos anteriormente mencionados, se cumplan en tiempo y costo, con lo cual se "controla" a través de evitar que existan diferencias o desviaciones entre la forma en que "debieran" de estar cumpliéndose las actividades y la forma en que realmente están siendo ejecutadas en la práctica.

Es a través de dichos conceptos como el asesor y el funcionario trabajarán para poder establecer y cumplir con un programa de acción que lleve al ejecutivo a hacerle menos difícil la situación a la cual se enfrentará: situación que señala que en fecha próxima, se le rescindirá al ejecutivo su contrato individual de trabajo que lo une con la empresa y que en un lapso razonablemente corto deberá encontrar una nueva posición profesional.

Lo más probable es que gran parte de las funciones y responsabilidades de un alto funcionario giren alrededor de la necesidad de desempeñar las actividades de planear, organizar, dirigir y controlar, por lo que no son conceptos novedosos para el ejecutivo. Sin embargo, el reto para este último consiste en aplicar dichos conocimientos a su vida personal y a su proceso de búsqueda de empleo.

La labor del asesor y del funcionario dentro de esta fase

comienza con la ENTREVISTA.

### 3.2 DIVERSAS CLASES DE ENTREVISTA.

Dentro del presente inciso se hablará de:

- a) La entrevista en términos generales,
- b) La entrevista informativa, y
- c) La entrevista profunda,

en donde la entrevista informativa y la profunda irán directamente relacionadas con el propósito del presente trabajo.

a) LA ENTREVISTA EN TERMINOS GENERALES.- Una entrevista es la técnica que utiliza el diálogo con el fin de recoger información acerca de un sujeto para posteriormente poder establecer el tipo de orientación del que requerirá para su mejor desarrollo personal.

Existen en el ámbito laboral enunciativamente las entrevistas de selección, de consejo, de promoción, de desempeño o de valoración, e informativas principalmente.

Los aspectos importantes que debe cubrir una entrevista son, primeramente, el establecer un rapport, es decir, entablar con el sujeto una relación de afinidad, acercamiento, armonía; una relación de comunicación con la persona a ser entrevistada, que

permita el entendimiento y comprensión basados en la confianza, con el objetivo de reducir tensión y miedo, para así obtener tranquilidad y relajamiento absoluto por parte del sujeto. Por lo tanto, es necesario que el entrevistador demuestre un verdadero interés por la persona entrevistada; que sea cortés, que sepa escuchar y que sepa guiar, no que sea un juez que sancione las ideas del sujeto. Es importante señalar que para establecer el rapport y mantenerlo a lo largo de la entrevista, influirá en gran medida la atmósfera del lugar en donde se desarrolle, cuidándose aspectos tales como: la decoración, mobiliario, la entrada de la luz y privacidad.

Finalmente la terminación de una entrevista no debe ser brusca ni tajante, sino formal; es decir, unos minutos antes de darla por concluida se le debe decir a la persona que ya van a terminar y preguntarle si tiene dudas e informarle del paso a seguir.

**b) ENTREVISTA INFORMATIVA.-** Informar proviene del latín "informare" que significa instruir; proporcionar conocimiento a otros. De esta manera el presente inciso se basa en darle a conocer al funcionario el trabajo que el psicólogo pretende realizar con él. Siendo que se trata del primer contacto entre el psicólogo y el ejecutivo, debe de procurar un clima ideal que ayude a establecer una buena comunicación, la cual se mantenga

durante todo el desarrollo del programa.

Se presentará a continuación toda la naturaleza de la información que es recomendable utilice el psicólogo en la conducción de este tipo de entrevista:

Deberá de explicar la forma en que se ha enterado de la fecha y condiciones en que la relación de trabajo del sujeto en cuestión será rescindida; para ello deberán utilizarse argumentos básicos que representen hechos por consumarse, como es el hecho de que próximamente no continuará prestando sus servicios a la empresa.

Es recomendable explicarle que el propósito al citarlo, es darle a conocer un programa desarrollado internamente por la empresa, con la finalidad específica de servirle y procurar facilitarle el manejo de su futura problemática situación.

En la explicación deberá también incluirse el objetivo del programa ofreciéndole ayuda profesional al sujeto en la elaboración y en la ejecución de un plan que le permita reorientar su carrera profesional. Para ello es necesario hacerle notar al ejecutivo la conveniencia de contar con su cooperación, esfuerzo y participación en la ejecución de las distintas fases que contempla el programa, incluyendo aquellos aspectos de contenido profundo.

Posteriormente es recomendable se proceda a practicar una evaluación personal a través de la aplicación de una batería de tests psicológicos, prosiguiendo con un replanteamiento integral que incluye aspectos relacionados con la trayectoria profesional del sujeto, con su condición familiar - ya que el hecho de que esté o no casado representa diferencias - desde luego analizando especialmente sus características distintivas, personales e individuales.

Este proceso culmina con la estructuración de un plan definitivo de acción, elaborado por el ejecutivo con base a la orientación recibida directamente del psicólogo industrial especializado en esta rama; en un trabajo coordinado que pudiera considerarse planteado entre el ejecutivo y el psicólogo asesor que está participando en el complejo proceso de su reorientación profesional.

Es muy importante especificar que los resultados finales serán tanto mejores cuando mayor sea la cooperación que preste el candidato a su asesor, y esta relación deberá estar caracterizada por elementos básicos como son el optimismo y la perseverancia que pudiera ser la principal herramienta para alcanzar en un lapso razonablemente corto la satisfacción personal, la tranquilidad y estabilidad en la relación familiar y el éxito en las actividades profesionales a través de su reorientación.

Los conceptos anteriormente enunciados indican una forma profesional de llevar a cabo la entrevista informativa; evidentemente puede ser elaborada de otra manera, pero la importancia de esta entrevista estriba en que se debe dar a conocer el objetivo que se persigue; mostrar confianza, apoyo, y asegurarle a la persona que se trata de un trabajo confidencial.

Igualmente importante es darle a conocer a la persona el lugar, horario y frecuencia de las citas con el psicólogo, las cuales tienen que ser respetadas por ambos participantes. Por otro lado, el contar con el apoyo y dirección del psicólogo no es quitarle al ejecutivo confianza en sí mismo. Lógicamente, él mismo puede elaborar su propio plan, pero lo importante es contar con otro punto de vista, otra visión complementaria para lograr el mejor resultado posible y no dejar que el ejecutivo pase por alto aspectos que aunque parezcan insignificantes, de hecho no lo son: verbigracia la elaboración del Curriculum Vitae.

Se tiene que asimilar que el psicólogo es una persona externa, una persona que no se encuentra sentimentalmente involucrada en la vida del ejecutivo, por lo que es objetivo; y que debido a su entrenamiento y a la naturaleza de su profesión puede percibir y estar consciente de las virtudes y de los defectos del ejecutivo, enfatizando a este último que, sin el conocimiento de uno mismo, la reorientación de la vida personal y profesional se torna

difícil, y con posibles problemáticas, como sería la desesperación, la desorganización, y el caer en hábitos que produzcan la pérdida de tiempo y desvalorización de uno mismo, a través del desperdicio del tiempo y en desatención personal por sí mismo.

c) ENTREVISTA PROFUNDA.- Al llegar a este punto el psicólogo asesor ya se ha encargado de conocer más acerca del ejecutivo, a través del estudio de su expediente personal y de pláticas efectuadas con su jefe inmediato.

Con la entrevista informativa logró el primer contacto formal con el ejecutivo. Ahora con las entrevistas profundas - se pluraliza, puesto que a lo largo del desarrollo del programa se efectuarán mas de una entrevista - el psicólogo puede conocer a fondo al funcionario determinando quién es, así como la ayuda que requiere.

Dentro de estas entrevistas el psicólogo podrá comenzar expresándole al funcionario que comprende que se encuentra lastimado y le gustaría conocer su posición frente al programa que se le propuso, averiguando si considera que la empresa puede hacer algo por él y llevando la entrevista a conocer los objetivos y las metas profesionales y personales del funcionario, así como logros y retos importantes, áreas de interés, habilidad

para la toma de decisiones así como para dirigir, su relación familiar y posibles pensamientos y planes futuros entre otras cosas.

Es importante señalar que este tipo de entrevista no debe de concentrarse a respuestas de sí o no, puesto que no dará como resultado el obtener un conocimiento amplio acerca del sujeto y por lo tanto la oportunidad de retroalimentación se ve limitada.

### 3.3 LOS TESTS PSICOLÓGICOS.

Como se hizo mención en el capítulo II, los tests psicológicos buscan medir conductas determinadas.

Tratándose el presente trabajo de una reorientación profesional, se buscará aplicar tests que arrojen resultados a intereses, habilidades, aptitudes, C. I. y personalidad del ejecutivo para poder guiarlo a la búsqueda de una actividad profesional acorde a sus necesidades y donde logre la máxima satisfacción personal.

Existen una gran cantidad de tests dirigidos a medir las áreas mencionadas anteriormente; sin embargo, no se propone aquí una batería de tests, puesto que siendo la psicología una profesión dinámica lo más probable es que surgan nuevas herramientas en el

campo de la psicología dirigidas a medir conductas específicas con las cuales todo psicólogo debidamente actualizado podrá llevar a cabo una evaluación de dichas herramientas para que en su momento pueda decidir las baterías que usará por considerarlas idóneas de acuerdo con las circunstancias y cada caso específico.

### 3.4 DEFINICION DE ALTERNATIVAS DE TRABAJO.

El ejecutivo se enfrentará al problema de la pérdida de empleo y se verá en la condición de tener que definir alternativas para dicha problemática con el fin de encontrar una solución y tomar una decisión satisfactoria; el hecho de definir alternativas conduce a una fijación de prioridades, labor que se realiza con desenvoltura y destreza gracias al trabajo que el ejecutivo, junto con el psicólogo asesor, han realizado hasta esta etapa; ya que por medio de las entrevistas y los tests psicológicos, el ejecutivo ha logrado conocer sus limitaciones, áreas de interés y su vocación; se ha percatado de sus talentos y de sus logros, y ha podido evaluar experiencias personales que no han sido tan exitosas ni satisfactorias.

En base a lo anterior se desprende la necesidad de la elaboración de un procedimiento, con la asesoría del psicólogo industrial especializado en la reorientación ejecutiva, siguiendo el cual se llegue a resultados concretos, obteniendo alternativas

de actividad más acordes con la experiencia, cultura, conocimientos generales, inclinaciones y tendencias, que más favorezcan al sujeto.

Para comprender mejor el proceso anteriormente mencionado, es importante partir de una terminología común que facilite la implantación, el desarrollo y la supervisión del programa. En tal contexto y para los efectos de este trabajo se entiende como problema una situación real que difiere de la hipotética; es decir, para realizar cualquier actividad existe siempre, éste o no por escrito, un procedimiento que indica al ejecutivo el "Cómo hacer su trabajo". La afirmación anterior representa la afirmación hipotética, ya que en la realidad y por causas diversas el trabajo debe hacerse en forma diferente a la planeada, lo que significa que hay una desviación al procedimiento oficialmente aceptado. Esta desviación, esta diferencia entre lo que debiera haber sido y lo que realmente fué, refleja la existencia de un problema.

Trasladado al campo administrativo, lo anterior puede considerarse que el objetivo de toda actividad puede ser o no cubierta total o parcialmente, en tiempo o fuera de tiempo; dentro del costo previsto o a uno mayor; con los recursos humanos y materiales presupuestados para cada labor en su origen o con otros diferentes.

La conocida como "Administración Científica", desarrollada en su origen por el Teniente Coronel Lyndall Urbick, procesada con tanta eficiencia por autores posteriores como pueden haber sido Taylor y Fayol, ofrecen una técnica de análisis de objetivos que surge del constante planteamiento de una serie de interrogantes cuyas respuestas representan diversos caminos de eliminar las desviaciones y lograr que las cosas realmente se hagan en la práctica de acuerdo con los procedimientos operativos previstos, a cada una de las interrogantes mencionadas, el proceso administrativo lo identifica como "Cursos Alternativos de Acción", que en realidad vienen a ser la información básica necesaria para la toma de decisiones que permite al ejecutivo resolver sus desviaciones, es decir, resolver sus problemas.

Pero entre la teoría y la práctica existen en ocasiones abismos que parecen infranqueables. Normalmente un ejecutivo se confronta en forma simultánea con varios tipos de problemas de diferente gravedad e intensidad, todos y cada uno de los cuales deben ser resueltos óptimamente, tanto en tiempo como en costo. Por lo tanto, el primer paso que debe de dar el ejecutivo es analizar cada una de sus desviaciones con el propósito de determinar cuál de ellas es la más grave e importante para que en un proceso lógico y secuencial puedan ser resueltos en su oportunidad todos y cada uno de los problemas existentes.

Existen varios autores que han propuesto técnicas cuantitativas y cualitativas para el análisis de problemas y su adecuada solución.

Se mencionan a Kepner y Tregoe con su obra "El Nuevo Directivo Racional", y a los señores Kleiman y Grabinsky en su trabajo conocido como "El Análisis Factorial".

Los primeros autores mencionados diseñaron un método que, siendo en esencia de naturaleza cualitativa, puede convertirse en un análisis cuantitativo con un alto índice de confiabilidad.

Por otro lado, el análisis factorial propone una técnica de análisis fundamentalmente cuantitativo de aplicación universal, que lo mismo puede ser utilizado para medir la eficiencia de un empleado en su trabajo que para medir la productividad de un área determinada de un negocio mismo como un todo.

Con razonable facilidad de implantación, interpretación y validación, procura los elementos necesarios para determinar los problemas existentes, para fijar prioridades y para resolver en forma profesional los problemas mencionados.

Se presentan a continuación ejemplos de Fijación de prioridades de acuerdo con la técnica de Kepner y Tregoe y la de

Kleimann y Grabinsky.

a) APLICACION DE LA TEORIA DE KEPNER Y TREGOE PARA LA DETERMINACION DE PRIORIDADES.

El sistema exige la ponderación de las actividades desde el punto de vista de (G) GRAVEDAD, (U) URGENCIA, y (T) TENDENCIA de los problemas implícitos en el desarrollo de todas y cada una de las actividades enlistadas, mismas que se gradarán como (A) alto, (M) mediano y (B) bajo. Las actividades gradadas con triple A, reflejan como resultado la determinación de la primera prioridad entre las actividades objeto del análisis, pudiendo darse casos en que más de una actividad resulten calificadas como primera prioridad; por lo tanto son las que merecerán especial atención en su desarrollo.

La segunda prioridad estaría determinada por la prioridad con dos A y una M; la tercera prioridad sería aquella cuyo resultado refleje una A y dos M y así sucesivamente.

Se presentará a continuación un ejemplo gráfico de esta teoría.

ACTIVIDADES	G	U	T	
1.- Solicitar trabajo en una empresa.	A	A	A	1
2.- Elaborar carta modelo de auto - presentación.	B	M	M	4
3.- Elaboración de Curriculum Vitae.	A	A	A	1
4.- Determinar el tipo de empresas que le convienen.	A	A	A	1
5.- Explicar las causas por las que perdió su empleo.	B	A	A	3
6.- Determinar su presupuesto.	M	A	A	2
7.- Contactar con ex-jefes.	A	M	A	2
8.- Contactar con amistades.	B	B	B	5
9.- Contactar con agencias dedicadas al reclutamiento ejecutivo.	A	A	A	1

El planteamiento para cuestionar y decidir la G, U, T, es el siguiente:

- 1.- Para G: ¿Qué tan grave es No solicitar trabajo en una empresa?
- 2.- Para U: ¿Qué tan urgente es Solicitar trabajo en una empresa?
- 3.- Para T: Si No solicito trabajo y pasa el tiempo, ¿Qué tendencia tiene el problema?

Al ejemplo presentado se le puede dar una aplicación cuantitativa, en donde, en vez de calificar con alto, mediano y bajo, se califica del 0 al 10 a aquellas funciones que resultaron ser de primera prioridad, es decir, aquellas calificadas con triple A.

#### b) ANALISIS FACTORIAL PARA INDICES DE EFICIENCIA.

Dentro de este tipo de análisis, se hace primeramente un listado de las funciones a medir (más adelante se mostrará un método para ordenar dichas funciones en un orden lógico); las funciones se califican en base a cuatro estándares: (O) óptimo, (B) bueno, (R) regular y (M) malo; la (O) se puede sustituir por la (E) excelente.

En base al presente trabajo, las funciones serían calificadas por el psicólogo asesor en base al expediente de personal, las pruebas psicológicas aplicadas, y las entrevistas.

Una vez calificadas las funciones, se procede a la utilización de la fórmula de Índice de Eficiencia, dicha fórmula queda de la siguiente manera:

$$Ie = \frac{O + B (.75) + R (.50) + M (.25)}{N}$$

N

(número de funciones)

Este método es de gran utilidad para poder indicar al sujeto evaluado en qué funciones puede mejorar y como hacerlo.

Se presentará a continuación un ejemplo gráfico de manera que quede más claro.

<b>FUNCIONES</b>	<b>O</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
1.- Aportación a los objetivos de la empresa.	X			
2.- Toma de decisiones.		X		
3.- Análisis de problemas.		X		
4.- Conocimiento profesional de su función.	X			
5.- Creatividad.			X	
6.- Detección de problemas potenciales.		X		
7.- Integración en equipo.			X	
8.- Características personales.		X		
9.- Relaciones con su supervisor.		X		
10.- Relaciones con subordinados.			X	
11.- Relaciones con personal a su mismo nivel.	X			
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

Por lo tanto:

$$I_e = \frac{3 + 5 (.75) + 3 (.50) + 0}{11} = \frac{3 + 3.75 + 1.5 + 0}{11} = \frac{8.25}{11} = 0.75$$

Por lo tanto el Índice de Eficiencia es de 75%.

Aquí el psicólogo se concentra sobre aquellas funciones que se encuentran calificadas como regulares para que en el futuro se califiquen como buenas y finalmente las buenas como óptimas.

Para determinar el orden en que deben ser enlistadas las funciones con el propósito de determinar su prioridad en el proceso puede utilizarse a elección de la persona que practica el proceso cualquiera de las dos siguientes alternativas:

A) SECUENCIA LOGICA.- En la que se toma como punto de partida la secuencia lógica y cronológica de las actividades.

Ejemplo:

La fase administrativa de integración está compuesta por cinco etapas que en todos los casos se inicia y termina en el orden que a continuación se presenta:

- 1.- Reclutamiento.
- 2.- Selección.

3.- Contratación.

4.- Inducción.

5.- Desarrollo.

B) METODO DE GRADACION PREVIA. Consiste en hacer un listado de las actividades a realizar. Si para efectos de este ejemplo se considera que el total de funciones a analizar es de once, se da lectura a cada una de las once posiciones tratando de determinar en forma subjetiva cuál de ellas es la más importante, asignándole por lo tanto el número uno. Las diez funciones restantes objeto de análisis se enfocan con el procedimiento inverso, es decir, desde el punto de vista de cuál de todas ellas es la menos importante y por lo tanto deberá ser anotado en el número once. Así consecutivamente de las nueve funciones restantes se determina cuál es la más importante y se incluirá en el listado definitivo asignándole el número dos y por lo tanto de las ocho funciones restantes que en este caso se analizarán desde el punto de vista de cuál de ellas es la menos importante, una vez determinado se le inscribe en el número 10.

Al terminar con las funciones enlistadas estas quedan automáticamente gradadas de la más importante - de la que ocupa el lugar número uno - hasta llegar a la menos importante que será la identificada con el número once.

### **3.5 ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES PARA LA RECONTRATACION DEL EJECUTIVO.**

Con la finalidad de que el ejecutivo pueda contactarse y lanzarse al mercado de trabajo será necesario que cubra y cumpla con dos facetas importantes:

- a) **EL CURRICULUM VITAE.**
- b) **LOS CONTACTOS PERSONALES.**

Estas son actividades complementarias, es decir, que una no es mejor ni substitutiva a la otra, sino que se deben desarrollar simultáneamente para lograr un resultado óptimo.

Así pues, se presenta a continuación una explicación de cada una de estas actividades.

a) **EL CURRICULUM VITAE.**- Es un documento que redacta una persona exponiendo su historia profesional, contemplando antecedentes laborales, logros importantes desempeñados en las distintas actividades profesionales, así como lo que la persona juzga pertinente mencionar acerca de ella.

Existen varios formatos de realización de curriculum vitae, sin embargo, dentro del ámbito laboral, han figurado principalmente dos tipos de formato; el primero de ellos recibe el nombre de Curriculum Cronológico donde se desarrollan los

puestos desempeñados por la persona en orden inverso, esto es, que se comienza por describir la última actividad profesional. Este tipo de curriculum permite presentar los antecedentes laborales de la persona en una manera clara, franca y definida haciendo hincapié en la actividad más reciente y permite por parte del lector una rápida apreciación de la carrera profesional de la persona.

El segundo tipo de formato se conoce como **Curriculum Funcional**, en donde no se lleva a cabo un registro de empleos, sino que plantea de manera resumida las funciones en que la persona se ha encontrado involucrada, es decir, no se enfoca en detallar el puesto más reciente, sino que en desglosar logros y experiencias en cada uno de los puestos ocupados, haciendo énfasis en aquellas áreas en donde a la persona le gustaría desarrollarse en el futuro.

Con el fin de que un curriculum pueda ser apreciado y digerido por la persona que lo lee, debe de cumplir con ciertas características específicas:

- a.- Prescindir del uso de párrafos largos.
- b.- Ordenar aquellos aspectos diversos de un tema en subtópicos, los cuales se encuentren antepuestos por cualesquiera de estos símbolos: -, o, \*, .....; verbigracia:

- Planeé, justifiqué y dirigí una campaña publicitaria para

el lanzamiento de una nueva pasta dental, la cual aumentó las ventas en un 60%.

o Diseñé el empaque para el producto "Pasas Sanas y Sabrosas", el cual tuvo una gran aceptación entre el público infantil.

\* Desarrollé e implementé un programa de ventas por correo, incrementándose las ventas en un 50%.

..... Realicé una nueva fórmula para detergente de ropa, expandiéndose las ventas en un 70%.

c.- Un curriculum debe de contar con suficiente espacio vertical y horizontalmente.

d.- Un curriculum no debe ser muy extenso.

Finalmente es importante mencionar que un buen curriculum debe destacar lo que la persona desea realizar profesionalmente, exponiendo objetivos y antecedentes laborales, así como también los giros de las empresas para las cuales ha trabajado, desarrollando las principales responsabilidades y logros dentro del puesto desempeñado, como también es importante detallar los últimos puestos ejercidos.

Es importante notar también que en realidad pueden y de hecho existen, tantas variantes de presentación para este documento, como creatividad y estilo tenga la persona que lo elabora.

b) **LOS CONTACTOS PERSONALES.** Se refiere este inciso, a que el ejecutivo explore una nueva posición profesional a través de sus conocidos y amistades, consciente de que está buscando un consejo y guía por parte de aquellas personas a quien el funcionario respeta y considera que su juicio y opinión son de valor. De esta manera el ejecutivo puede proceder a elaborar una lista que contenga nombres de personas claves, como serian principalmente: Colegas, Ejecutivos con los cuales haya colaborado y trabajado en alguna ocasión, Vecinos, Clientes y Proveedores anteriores.

De esta manera el funcionario establece una red de contactos personales la cual va a tender a expandirse debido a que los contactos originales seguramente proveerán nuevos contactos y así sucesivamente.

Es conveniente que el ejecutivo elabore **Cartas de Contacto**, mismas que son herramientas útiles que se encargan de introducir al ejecutivo ante funcionarios en altos niveles involucrados en la toma de decisiones, ayudarán también a que el funcionario ofrezca y mantenga una imagen seria y formal ante el mercado de trabajo. Dichas cartas deberán ser claras, breves y objetivas, exponiendo información específica del ejecutivo, solicitando en la misma una respuesta a dicha carta y haciendo mención que se anexa al Curriculum Vitae.

### 3.6 LA ASESORIA EN MATERIA DE PLANEACION FINANCIERA.

La información de que dispone el psicólogo industrial con respecto al ejecutivo a quien está tratando de reorientar en su vida profesional debe incluir necesariamente los aspectos relacionados con su economía personal.

No puede darse el mismo tratamiento a un funcionario que adicionalmente a las cantidades que recibirá cuando salga definitivamente de su empresa cuente con algunos ahorros, que al funcionario cuyo único capital está representado por el importe de la liquidación que habrá de recibir en su último día de trabajo. Tampoco es posible ofrecer la misma clase de asesoría cuando el ejecutivo en cuestión ha ocupado una posición de Dirección General que cuando ha ocupado una Gerencia de Operaciones o de cualquier otra índole.

A excepción hecha del funcionario cuya rama de especialización es precisamente la de tesorería o en último término la de finanzas, que debería estar capacitado para planear profesional y eficazmente la administración de sus recursos, el psicólogo industrial deberá orientar a los otros tipos de ejecutivos en cuanto a la diversas alternativas existentes para obtener los mejores beneficios posibles del capital disponible, para lo cual no siendo experto, deberá apoyarse en algún ejecutivo de la

empresa, debidamente calificado.

Cuando el ejecutivo en cuestión dispone de una fuente complementaria de ingresos o ha desarrollado paralelamente a su trabajo alguna actividad representada por industria, comercio o asesoría técnica, el problema se simplifica ya que difícilmente se podría obtener rendimientos mejores que aquellos derivados del propio negocio o actividad profesional.

Cuando el funcionario sujeto a una reorientación ejecutiva no dispone de los elementos contemplados anteriormente, el psicólogo debe inducirlo al análisis de alternativas de inversión, cuyos rendimientos le permitan preferentemente conservar su nivel y ritmo de vida, independientemente de cualquier otra actividad que pueda iniciar a corto plazo.

La labor del psicólogo debe limitarse al hecho de enunciar al ejecutivo los diferentes elementos financieros existentes e inducirlo a iniciar un proceso de análisis cuyas decisiones finales dependerán fundamentalmente de la capacidad económica del individuo sujeto al proceso.

Lo que resulta evidente es que ante una situación crítica como es la pérdida del empleo y de la fuente cíclica de ingresos, obliga al individuo en estos casos a replantear su presupuesto

familiar llevándole a los mínimos indispensables que le permitan vivir con decoro y con los riesgos mínimos posibles.

### 3.7 ELABORACION DEL PLAN DE TRABAJO.

La participación del psicólogo industrial adquiere una importancia relevante en la elaboración del programa de trabajo cuyo objetivo principal es lograr la reubicación del ejecutivo en un nuevo puesto y centro de trabajo.

De hecho este programa se ha iniciado en el momento mismo en que se lleva a cabo la primera entrevista y por lo tanto debe incluir como etapas del mismo, prácticamente todos los puntos desarrollados en este capítulo.

Adicionalmente debe asignársele a cada una de las etapas una fecha de iniciación y otra de terminación. Estas fechas necesariamente serán flexibles en los aspectos individuales concernientes a cada etapa pero deberán ser suficientemente rígidas en cuanto a su respectiva culminación ya que, tratando de expresarlo en distintos términos, el alcance oportuno del objetivo anteriormente enunciado se verá influenciado por el cumplimiento oportuno de todas y cada una de las etapas en tiempo y forma.

No debe perderse de vista que la elaboración de un plan debe necesariamente arrojar mejores resultados al estar adecuadamente orientado que si comparativamente, se inicien las actividades para la búsqueda de un nuevo empleo en forma desorganizada, ya que en este caso se corre el riesgo de no encontrar la ubicación adecuada para el funcionario o de localizar un nuevo empleo que no sea acorde con su experiencia, conocimientos, talentos y habilidades o aún alcanzando el objetivo, esto suceda en un tiempo tan excesivamente largo que afecte moralmente al funcionario y que influya negativamente en su capacidad adquisitiva y por lo tanto en su ritmo habitual de calidad de vida.

Independientemente de lo mencionado en cuanto el programa de trabajo que debe realizar el funcionario, asesorado adecuadamente por el especialista, éste debe a su vez formular un programa que le permita vigilar y controlar el cumplimiento de cada una de las etapas lo cual implica un cambio radical en el enfoque del problema ya que su participación se modifica dejando de ser un asesor orientando al funcionario en cuanto a lo que debe hacer, cómo debe hacerlo y cuándo debe terminarlo para adoptar la posición supervisoria, de vigilancia y seguimiento de las etapas previstas en el programa de trabajo para garantizarse que se cumpla con todas y cada una de ellas oportunamente.

De ello dependerá el éxito o fracaso de la asesoría y por lo tanto debe ejercerse una especial atención en la verificación mencionada.

**CAPITULO CUARTO**  
**FASE DE SEGUIMIENTO**

" La gente necesita de la gente,; Laurie tendría unos tres años cuando una noche me pidió que la ayudara a desvestirse. Me encontraba en el piso de arriba, y...bueno. 'Ya sabes como desvestirte sola', le recordé. 'Sí,' explicó, 'pero hay veces que la gente necesita de todas maneras de la gente, aunque sepa como hacer las cosas sola.' Mientras bajaba lentamente el periódico me invadió un fuerte sentimiento, mezcla de satisfacción, irritación y orgullo. Satisfacción porque lo que acababa de escuchar cristalizaba muchos de mis pensamientos erráticos sobre el comportamiento inter-personal, irritación porque Laurie dijo sin esfuerzo lo que yo había estado luchando por decir durante meses, y orgullo porque después de todo era mi hija."

William C. Shutz.

#### **4.1 NATURALEZA DE LA FASE DE SEGUIMIENTO.**

Dentro de esta fase, el ejecutivo se encuentra ya sin ningún lazo que lo una con la empresa para la cual prestaba sus servicios; ha realizado junto con el psicólogo asesor un programa de desarrollo profesional y personal que debe continuar para así poder cosechar los frutos. Se han establecido los lineamientos a seguir y no es recomendable que el contacto con el asesor se pierda, puesto que, como dice la frase anotada al principio de este capítulo, la gente necesita de la gente aunque las cosas se sepan hacer. Es también una fase que permite la retroalimentación, tanto para el funcionario como para el asesor al programa que juntos visualizaron, discutieron, determinaron e interpretaron.

Es una fase que a través de las entrevistas periódicas permite una revisión a logros y desviaciones del plan de trabajo, así como también seguir alentando al ejecutivo cuando éste se encuentre en periodos de desesperación debido a que lo planeado en un momento dado no marche como él quisiera que marchara.

#### **4.2 ENTREVISTAS PERIODICAS.**

El objetivo primordial de las entrevistas periódicas como parte integrante de la fase de seguimiento, es que el psicólogo a

cargo del programa, se asegure de que el ejecutivo objeto del estudio esté cumpliendo con la mayor exactitud posible con el programa de actividades elaborado entre él mismo y su asesor.

Para lograr el objetivo mencionado es indispensable que el psicólogo se mantenga lo más constantemente posible en contacto con el ejecutivo en cuestión y para ello cuenta con diversas posibilidades. La más elemental de ellas - poco recomendable porque no existe la posibilidad de valorar las reacciones físicas del entrevistado - es a través del teléfono, que por otra parte presenta la ventaja de distraer menos tiempo tanto del sujeto objeto del estudio como del especialista responsable del caso.

Sería más recomendable, llevar a cabo entrevistas personales en donde el psicólogo puede valorar con fundamento la real disposición - buena o menos buena - del ejecutivo para continuar con el proceso. Frecuentemente las expresiones, los gestos y actos le dicen más al especialista que las propias palabras que está escuchando y el análisis de estas reacciones le facilita la decisión de continuar con el programa tal y como ha sido previsto, o intentar re-encauzarlo de una forma distinta.

En cuanto al lugar en donde deben llevarse a cabo las entrevistas mencionadas es recomendable hacerlo en alguna oficina aislada que permita evitar interrupciones de cualquier naturaleza

y de preferencia ubicada en la misma empresa en donde el ejecutivo presta o prestaba sus servicios. Cuando el psicólogo industrial dispone de una oficina particular en donde brinda asesoría a su clientela es también recomendable considerarlo como punto de reunión.

Cuando ninguna de las dos alternativas mencionadas anteriormente es factible, puede también ser una posibilidad el efectuar la entrevista de seguimiento en el domicilio del interesado; en este caso el psicólogo industrial deberá orientarlo sobre las medidas previas que deberá tomar para asegurarse la disponibilidad de un espacio con la privacidad mínima indispensable para realizar la entrevista de seguimiento sin interrupciones que puedan alterar la adecuada marcha del proceso.

Estas entrevistas de seguimiento deben programarse de tal manera que las personas involucradas en el proceso puedan retroalimentarse con respecto a los avances en el mismo, ya que la información así obtenida es básica para normar el criterio del asesor quien, con la información que paulatinamente va recibiendo podrá modificar, si así lo juzgara necesario el programa de trabajo predeterminado en las primeras entrevistas.

#### 4.3 REVISION AL PLAN DE TRABAJO.

Como se hace mención en el inciso 3.7 del capítulo tres, la elaboración de un plan de trabajo es indispensable, pero es aún más importante su cumplimiento en tiempo, forma y contenido.

Es decir, dentro de las entrevistas de seguimiento, debe calificar el cumplimiento de cada uno de los pasos establecidos dentro del plan de trabajo; la forma en que se ha cumplido con las fechas de iniciación y de terminación; qué respuestas ha recibido el ejecutivo y qué desviaciones se han presentado dentro del plan establecido.

Este último factor es el más importante y por lo tanto debe recibir una especial atención tanto del funcionario como del asesor.

Como se ha mencionado anteriormente existen básicamente dos diferentes clases de desviaciones: la desviación positiva y la desviación negativa. La desviación negativa suele representar un problema que afecta el proceso y por tanto difiere la fecha de su culminación. La desviación positiva por el contrario, es un factor que beneficia al programa establecido, lo que permite finalizarlo anticipadamente.

Cuando existe cualquier clase de desviación, el asesor y el funcionario deben analizarla para determinar la forma en que deberán volver al plan original, para lo cual el principio lógico es la determinación de la clase de desviación que están confrontando, es decir, si se trata de una desviación positiva o negativa, pues la naturaleza de las desviaciones pueden dar lugar a cambios importantes dentro del plan original establecido considerando también el tiempo que esto implica.

#### 4.4 LA NEGOCIACION.

Este punto es clave dentro del proceso, por ser la fase en que se comienza a percibir los resultados de la campaña de búsqueda de un nuevo empleo para el ejecutivo.

Hasta esta etapa, han podido identificarse sus necesidades, mismas que se han comparado con las necesidades de la Empresa que pre-seleccionó, con algunas de las cuales probablemente ya se habrá contactado, por lo que también se habrá podido identificar signos positivos y negativos en su búsqueda, como serian las reuniones periódicas con diferentes personas de la misma empresa - lo que implica un avance importante en el nuevo proceso de reclutamiento y por lo que debe ser considerado como signo positivo - o por el contrario el haber tenido una sola entrevista - lo que aparentemente se interpreta como signo negativo.

Quedan sin embargo, muchas actividades de realizar por el candidato ejecutivo y por el psicólogo asesor, ya que aún contando con una oferta aparentemente segura y algunas otras consideradas simplemente como posibilidades, esto no implica que el proceso pueda considerarse terminado ni que el ejecutivo esté listo para iniciarse en una nueva actividad o profesión; no debe perderse de vista que para las partes involucradas desde un principio, determinaron como exigencia, el conocimiento de las necesidades y metas del candidato, razón por la cual cualquier tipo de oferta que este reciba debe ser exhaustivamente analizada y comparada contra el perfil elaborado previamente.

Este sistema permite conservar la formalidad y buena imagen lograda por el candidato, lo que a su vez facilitará su más adecuada valoración por parte del mercado de trabajo.

Bajo la asesoría del psicólogo industrial, el ejecutivo involucrado en el proceso deberá, en su oportunidad, presionar a la o a las empresas que hayan demostrado algún interés en su historial laboral o en su experiencia y que sin embargo no le han presentado una oferta formal. Por este camino puede lograrse con la adecuada dirección, el que las empresas en cuestión tomen finalmente su decisión.

Esta decisión puede ser a favor o en contra de la contratación

del candidato. Si es a favor, podrá considerarse terminada esta etapa del proceso, limitándose el psicólogo asesor a su periodo de seguimiento.

Si la decisión tomada por la empresa fuera negativa a los intereses del candidato, este tendrá que eliminar una de las alternativas originalmente contempladas, pero por lo pronto, no seguirá invirtiendo tiempo y esfuerzo en una posibilidad destinada a no prosperar.

Como en todo el proceso, en esta parte el psicólogo asesor juega un papel preponderante al orientar, como un tercero a la expectativa, con mayor tranquilidad, frialdad y conocimiento de causa, a su ejecutivo en cuanto a las diversas causales por las cuales una empresa usualmente tarda en tomar su decisión y presentar la oferta final.

Algunas de estas causales pueden ser derivadas de la adecuación de las políticas internas de contratación y/o de las políticas en materia de compensación, que incluyen por una parte el sueldo básico y por otra las prestaciones complementarias cuya integración en forma de paquete, siendo diferente en cada caso, provoca alguna dilación en la toma de decisiones.

El candidato debe estar perfectamente consciente de que sus

necesidades personales de encontrar una nueva posición ejecutiva, provocan que para él, el tiempo transcurra mas rápido, cuando menos en apariencia; lo lógico es que para la empresa este ejecutivo sea, friamente, un candidato más de un grupo de aspirantes a cubrir una plaza abierta, aspirantes de entre los cuales la empresa tiene la responsabilidad de seleccionar y contratar al candidato cuyas características representen el menor grado de riesgo para la empresa.

Por otra parte es evidente que el funcionario requiere de una respuesta y espera recibirla a la brevedad posible; sin una adecuada y profesional orientación podrá sentirse presionado y aumentar el stress característico en las personas que tienen necesidad de obtener lo mas rápidamente posible un nuevo empleo.

Es también trascendental el apoyo técnico y profesional que el psicólogo asesor ofrece a sus ejecutivos en el proceso para la adecuada valoración de las ofertas formales de empleo que finalmente haya recibido el sujeto, ya que en ocasiones, si no ha sido adecuadamente presentada la oferta, es decir, si no ha sido presentada formalmente y por escrito, puede esta situación de incertidumbre afectar al candidato; una cancelación de última hora incrementaría considerablemente el sentimiento de frustración del ejecutivo.

Por otra parte es también de aceptarse que de una a otra empresa varía frecuentemente el estilo de presentación de ofertas de trabajo ya que con el propósito de minimizar los riesgos implícitos en la contratación de un nuevo funcionario, el responsable de las áreas de reclutamiento, selección y contratación, procura adaptarse a sus circunstancias precisas.

Otro punto fundamental de análisis es el correlativo al de las funciones y responsabilidades del puesto que ya ha sido ofrecido al funcionario y que deben ser oportunamente comparadas con los atributos, conocimientos, especialidad y experiencia del mismo, quien posiblemente podrá ceder a la tentación de aceptar un puesto ejecutivo sin saber a ciencia cierta si sus características personales se compaginan adecuadamente con el puesto del que sería responsable o sin tener la certeza de que las características de liderazgo y medio ambiente de la empresa son compatibles con su propia filosofía y estilo personal.

En el mercado de trabajo, lamentablemente es frecuente encontrar personas ocupando puestos total o parcialmente disímiles de los que podrían ser considerados como óptimos; por lo tanto puede considerarse que en algunos casos en donde no se ha seguido en forma profesional un procedimiento adecuado para la inclusión de un nuevo elemento a una empresa, existan en ésta trabajadores, empleados y funcionarios cuya capacidad está siendo

sólo parcialmente aprovechada.

#### 4.5 LA NUEVA ACTIVIDAD PROFESIONAL.

Una vez que el funcionario ha logrado su nueva posición en el ámbito laboral, debe darse por terminada la relación que ha venido llevando con el psicólogo asesor, quien, a partir de este momento, inicia una etapa de seguimiento periódica que en ningún caso será tan frecuente ni tan constante como en el pasado inmediato anterior, pero que le permitirá retroalimentarse sistemáticamente del desempeño del funcionario en su nueva actividad profesional.

Probablemente al principio de la nueva relación de trabajo, el psicólogo asesor deba contactar a su asesorado en intervalos no mayores de 15 días; a medida que el tiempo transcurra y el individuo vaya asentándose en su nueva empresa y puesto, no será necesario un contacto tan frecuente, pero en todos los casos, de las reacciones que observe, debe depender la frecuencia y periodicidad de las nuevas entrevistas.

La información que el psicólogo obtiene en las entrevistas anteriormente mencionadas le permitirán continuar con su asesoría individual orientando al funcionario con una retroalimentación - que en cada caso individual será diferente - pero que en términos

generales debe incluir aspectos relacionados con experiencias previas y con las que está obteniendo en su nueva posición, tratando de reforzar la confianza del funcionario en sí mismo; resaltando sus conocimientos, experiencias y talento.

Debe también conscientizarlo de la situación laboral del mercado; de la enorme competencia existente para las pocas oportunidades que se generan en el mismo, y surgiendo aspectos que pudieran antojarse, elementales, pero que son fundamentales, tales como recomendar que se interiorice con la mayor prontitud posible en todos los aspectos fundamentales de su nueva empresa que incluyen su historia laboral, sus objetivos generales y particulares, sus principios, políticas y procedimientos, con especial énfasis en las correlacionadas con el área de la que el sujeto es responsable y fundamentando la conveniencia de que él a su vez se retroalimente de su jefe inmediato, de sus compañeros de trabajo, de sus amistades y de su familia.

Para el ejecutivo que ha sido objeto del tratamiento descrito en este trabajo, es sumamente importante mantener todos los distintos contactos personales que estableció bajo la orientación y guía del asesor durante el proceso para obtener la nueva oportunidad, lo que por supuesto incluye la actualización constante de su curriculum vitae y el análisis y revaloración de sus objetivos personales a corto, mediano y largo plazo, de tal

forma que pueda mantenerse siempre en una posición que le permita asegurarse de que los sucesos futuros, en todos los casos estén encuadrados en el plan previsto originalmente.

La honestidad, entereza, satisfacción, paciencia, tenacidad y esfuerzo con si mismo en situaciones complejas y difíciles tendrán al final como resultado una adecuada recompensa.

**CAPITULO QUINTO**  
**CULMINACION DEL PROCESO**

## 5.1 RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR GENERAL.

De forma enunciativa y no limitativa se mencionan como las principales responsabilidades del director general en relación al proceso de que se trata y como refuerzo a los que fueron desarrollados en el segundo capítulo, incisos 2.1, 2.2 y 2.3 las siguientes:

Es precisamente el Director General quien tiene la responsabilidad de tomar la decisión fundamentada de la rescisión de contrato individual y de la relación de trabajo con un funcionario.

Es también responsable de fijar la fecha en que el ejecutivo deberá de dejar de prestar sus servicios a la empresa de su representación y por supuesto de definir el monto que deberá pagar al funcionario en el momento de su salida de la empresa.

Adicionalmente y como parte fundamental, debe decidir en cual o cuales casos la empresa debere reorientar profesionalmente al funcionario ya sea por conducto del psicólogo industrial interno o por un psicólogo externo, definiendo con toda claridad el alcance del apoyo a ofrecer que normalmente siempre deberá de estar en función directa de la trayectoria del ejecutivo, de los logros que haya obtenido, de las aportaciones que haya hecho para

alcanzar el objetivo general y principal y del tiempo, forma y costo que haya utilizado para alcanzar dichos objetivos.

Ante esta circunstancia, normalmente el Director General dispone de tres alternativas:

- a).- Volver a cubrir el puesto vacante.
- b).- Distribuir las funciones del puesto entre algunos otros puestos ejecutivos de la empresa. y
- c).- Desaparecer por completo el puesto y sus funciones.

En el supuesto mencionado bajo el inciso a), puede incurrirse cuando las causas principales por las cuales el titular actual debe salir de la empresa son por razones de salud o de edad avanzada primordialmente.

En el supuesto contemplado bajo el inciso b) la redistribución de funciones entre otros puestos ejecutivos de la empresa significaría que ante la problemática de la empresa en un momento determinado de su existencia hay necesidad de disminuir costos de operación y de optimizar resultados.

Por último ante el supuesto contemplado bajo el inciso c) las causas que pudieran motivar la decisión de la Dirección General podrían ser similares a la anterior en cuanto a disminución de costos e incremento de productividad pero disímiles en cuanto a

que la decisión implicaría la desaparición de un puesto cuyas funciones no son de primordial existencia dentro de la compañía.

Finalmente, el Director General es también responsable de dar a conocer a aquellos de sus colaboradores involucrados en el proceso sus decisiones y la naturaleza y fundamento de las mismas y por supuesto, es precisamente el Director General quien debe comunicar directa y personalmente al ejecutivo afectado el alcance de sus decisiones.

## **5.2 RESPONSABILIDAD DEL TITULAR DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.**

Las responsabilidades inherentes al titular de esta área se mencionan también en forma enunciativa y en relación concreta al proceso de reorientación ejecutiva, por lo que pueden dividirse básicamente en dos clases de responsabilidades:

- a) **RESPONSABILIDAD JURIDICA.** y
- b) **RESPONSABILIDAD ECONOMICA.**

Por lo que respecta a sus responsabilidades de naturaleza jurídica debe cerciorarse de que todos los documentos tales como renuncia, finiquito, poderes notariales que pudiera haber otorgado la empresa en favor del funcionario en cuestión sean correctamente formulados y/o cancelados dentro del marco legal

representado por la Ley Federal del Trabajo y por el contrato individual.

Por lo que respecta a sus responsabilidades económicas, dentro de las cuales se incluyen las de naturaleza económico-administrativas, el Director del Área de Recursos Humanos o Relaciones Industriales debe asegurarse de que el funcionario, al dejar de prestar sus servicios a la empresa, no tenga adeudos pendientes con ella por ningún concepto posible; es responsable de que los cálculos de las cantidades a pagar cubran no solamente los premios especiales sino también los valores devengados por concepto de vacaciones, aguinaldo en su parte proporcional, reparto de utilidades y cualesquier otro pago que pudiera existir en forma especial en su empresa.

Es también responsable de otorgar con toda oportunidad al funcionario un documento que acredite el monto total de percepciones y deducciones durante el tiempo que prestó sus servicios a la empresa, orientando esto último básicamente al año calendario de que se trate; de la entrega de la constancia de aportaciones al Infonavit; de una constancia de no adeudo hacia la compañía y en su caso, de los adeudos que pudieran existir a Instituciones oficiales como el Infonavit o Fonacot. Por último, la entrega de una carta cuyo contenido pueda limitarse a la información correspondiente a la fecha de alta y de baja del

funcionario incluyendo su trayectoria dentro de la compañía, es decir, los distintos puestos que hubiera ocupado haciendo mención específica del sueldo mensual correspondiente a cada uno de ellos o bien una carta de recomendación, que además de la información anterior, ofrezca a las personas o a las empresas interesadas, información adicional relacionada con su conducta, honestidad, disciplina y cooperación durante el tiempo que prestó sus servicios.

### 5.3 RESPONSABILIDADES DEL PSICOLOGO INTERNO.

El proceso que se ha venido desarrollando y definiendo en el presente trabajo es responsabilidad del psicólogo interno debido a su posición de asesor y apoyo del Director General.

Para cumplir con esta responsabilidad fundamental requiere efectuar una revisión exhaustiva del expediente personal del sujeto a quien será rescindido su contrato de trabajo y al que por tanto deberá reorientar profesionalmente; para ello deberá planear adecuadamente todas y cada una de sus entrevistas con el interesado, definiendo lugar y horario en que se deberán desarrollar éstas, procurando elegir un lugar apropiado en donde no se corra el riesgo de interrupciones de ninguna clase.

Adicionalmente es el psicólogo industrial el responsable de

elegir y diseñar los tests que considera pertinentes para su aplicación e interpretación posterior.

Como responsabilidades colaterales, existen algunas de naturaleza administrativa como son la creación de un expediente individual y especial que contenga todo el trabajo efectuado en cada caso ya que será éste el instrumento por cuyo conducto estará retroalimentándose para ir modificando, conforme vaya siendo conveniente o necesario, la estrategia prevista en forma original.

Es este control personal el que permite al asesor tomar adecuadamente las decisiones que procedan y definir distintas alternativas de trabajo con el objetivo de rehabilitar al funcionario hasta lograr su reorientación en alguna otra empresa.

#### 5.4 RESPONSABILIDAD DEL PSICOLOGO EXTERNO.

Resulta evidente que si la Dirección General de la empresa ha decidido apoyar al funcionario de cuyos servicios prescindirá, reorientarlo profesionalmente, y no cuenta con un psicólogo interno, deberá obtenerlo en forma externa.

En este caso el psicólogo deberá obtener del Director General, el expediente personal del funcionario de quien se trate; una vez

reunidos, debe, verbalmente y en base al expediente, recolectar la mayor información posible, decidiendo si desea aceptar o no la labor que se le encomienda. En caso de no aceptar es conveniente que exponga sus motivos al director, proponiéndole nombres de otros colegas; si desea aceptar debe fijar desde un principio sus honorarios en base al tiempo de trabajo con el ejecutivo, pidiendo conocerlo y fijando con él la primera cita. De aquí hasta finalizar el proceso sus responsabilidades son las mismas del psicólogo interno mencionadas en el inciso 5.3.

Finalmente el psicólogo externo deberá dar a conocer sus avances al Director General, en forma periódica, debido a que es la empresa la que cubre sus gastos y no el individuo a quien va a asesorar.

#### **5.5 RESPONSABILIDADES DEL EJECUTIVO A QUIEN SE LE REORIENTARA PROFESIONALMENTE.**

El proceso aquí presentado y elaborado dispone una labor de cooperación tanto por parte del psicólogo como del ejecutivo con lo que se establece que éste último tiene ciertas responsabilidades a cumplir sin las cuales el éxito no podrá ser logrado.

Siendo así, el ejecutivo debe asistir puntualmente a las

entrevistas, desarrollar su curriculum vitae y sus contactos personales participando con el psicólogo para desarrollar y analizar las alternativas de trabajo e informarle oportunamente de sus contactos y entrevistas logradas, siguiendo su plan de trabajo de manera organizada; en sí, el ejecutivo debe proporcionarle al psicólogo material e información con lo cual éste último pueda trabajar.

#### 5.6 VENTAJAS DE APLICACION DEL METODO PROPUESTO.

La imagen - buena o mala - que proyecta la empresa ante sus empleados y el mercado externo es de suma importancia, por lo que resulta lógico y factible que se desee lograr que dicha imagen sea buena tomando en consideración que realmente los empleados son su recurso más valioso; siendo así, las empresas pueden dar un paso más allá, reflejando en su objetivo general no únicamente conceptos de productividad, lucro y utilidades, sino también una preocupación por sus empleados y desempleados visualizándolos no únicamente como entes productivos sino como Seres Humanos confiables, creativos y responsables, que en algunas ocasiones y debido a un problema interno de la compañía, el Director General tiene que rescindirles su contrato de trabajo; como ejemplo a lo mencionado, el objetivo general de una empresa puede ser como sigue:

-Fabricar y vender productos bajo estrictas normas de ingeniería del producto y normas de calidad que resulten competitivos en el mercado a un precio real, que permita mantener la fuente de trabajo y los programas de desarrollo humano, con dividendos razonables para el empresario.

De esta manera resulta que la ventaja para la empresa es que al ofrecer un programa como el propuesto en el presente trabajo infunden en los empleados tranquilidad, confianza y seguridad, logrando de esta manera una buena imagen.

Por otro lado, la ventaja que representa para el funcionario, es el saberse colaborando con una empresa que lo puede orientar en un momento crítico de su vida, donde en algunas ocasiones el mismo psicólogo que lo atiende, a través de su cartera de clientes, logrará contactarlo con otra institución una vez que se ha encargado de investigar si el puesto va de acuerdo con el funcionario según las metas establecidas.

#### **5.7 CONSIDERACIONES FINALES.**

El presente trabajo se ha dedicado a la reorientación profesional, pero debe ser mencionado también el caso de aquellas personas que debido a jubilación, enfermedad o accidente se ven en la necesidad de abandonar su labor cotidiana tomando en cuenta

que el tipo de reorientación que se lleve a cabo diferirá del presentado aquí, enfocándolo entonces a la administración del tiempo en donde el psicólogo se verá confrontado a elaborar un programa que contemple el replanteamiento de su vida familiar, a través de la detección de sus necesidades e intereses formulando para ello una batería de tests y entrevistas que le permitan determinar dichos conceptos. En el caso de que la persona sea casada el psicólogo puede desarrollar entrevistas a nivel pareja orientándolos a actividades que puedan realizar juntos, encontrándose preparado para manejar los problemas que puedan llegar a confrontar por la convivencia intensa debido a todo el tiempo del que dispone ahora el sujeto.

Por otro lado y con la finalidad de que el asesor pueda sugerir actividades de acuerdo con la interpretación de los tests aplicados y de las entrevistas desarrolladas, deberá encontrarse al tanto de la situación económica y salud general de la persona, puesto que no es conveniente recomendarle actividades que puedan poner en peligro su salud personal. No deben ser sugeridas actividades que se encuentren fuera de su alcance económico.

Es conveniente mencionar, que en el supuesto caso de que el sujeto se encuentre enfermo o en vías de recuperación de algún accidente, el psicólogo se informe a fondo de las limitaciones que se le presentan a éste, basándose en dichas limitantes para

llevar a cabo su programa de reorientación.

En cualquier caso, la importancia recae en conscientizar a la persona afectada de que su desarrollo personal no tiene por que verse disminuido y que no importa qué actividad o actividades realice sino que al realizarlas le causen satisfacción y alegría.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA.-** Para que una empresa funcione correcta y profesionalmente, es necesario, desde su concepción original, encuadrarla en un marco de referencia representado por aspectos jurídicos de diferente naturaleza y por técnicas específicas de administración de Recursos Humanos entre las cuales resalta especialmente la psicología industrial, que por su condición polifacética, puede y de hecho participa, en la casi totalidad de los procedimientos de integración de una empresa y que en este trabajo adquiere una nueva y complementaria obligación: " LA REORIENTACION DE LA VIDA PROFESIONAL DEL EJECUTIVO".

**SEGUNDA.-** En los mercados de países en proceso de desarrollo, en los que en épocas de crisis, las empresas, a nivel macro-económico buscan como objetivo prioritario su subsistencia y el mantenimiento permanente de los centros de trabajo, para posteriormente enfocarse a la segunda etapa, que sería la consolidación previa al desarrollo, las personas morales - independientemente de su tamaño - deben tomar decisiones críticas por conducto del Director General como, la rescisión unilateral de los contratos individuales de trabajo de funcionarios de jerarquía relevante, labor en la que por su gravedad y complejidad se auxilia y apoya en el psicólogo industrial quien, con su profundo conocimiento de las características personales e individuales que conforman al Ser Humano, puede con mayor facilidad, resolver el problema que surge inmediatamente después

de comunicada la rescisión: LA PLANEACION DEL FUTURO EN LA VIDA PROFESIONAL DE UN EJECUTIVO.

TERCERA.- El psicólogo industrial responsable de la reorientación ejecutiva, contando con información completa correspondiente a cada funcionario afectado por la reorganización de la empresa, se encuentra capacitado para orientarlos a la búsqueda de una nueva posición profesional a través de un proceso sistemático que a su vez necesita de un control para lograr el objetivo deseado: LA NUEVA ACTIVIDAD PROFESIONAL.

CUARTA.- A través de una labor coordinada, manteniendo y cumpliendo cada individuo que forma parte del proceso sus responsabilidades, así como ampliando el proceso a distintas áreas dentro del ámbito laboral, se logra el objetivo social de la empresa: TRANQUILIDAD, CONFIANZA Y SEGURIDAD EN SUS EMPLEADOS.

QUINTA.- LA REORIENTACION DE LA VIDA PROFESIONAL DEL EJECUTIVO, incluida como una nueva y fundamental función dentro de las muchas y muy importantes que tiene ya asignadas el psicólogo industrial en las empresas, no solamente le permite al profesional de esta rama contribuir a la eliminación del stress que provoca en el ejecutivo la pérdida de su empleo y con ello de su estabilidad económica sino que también le permite a la empresa ensanchar los horizontes de sus objetivos primordiales, que no

son ya tan sólo la creación de una fuente de trabajo, la satisfacción de un mercado consumidor y la generación de utilidades. Con esta adición se logra crear un objetivo de naturaleza psicológica-social que, adaptada ahora por las empresas en forma sistemática, coadyuva, a través de la reubicación del ejecutivo, a uno de los objetivos primordiales del país: El Incremento de Productividad que se obtiene mejor al colocar al personal ejecutivo en las áreas en las que se desempeña individualmente utilizando al máximo su experiencia y capacidad profesional.



- ARIAS GALICIA, FERNANDO  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Editorial Trillas  
México, 1985.
  
- BISCHOF LEDFORD, S.  
INTERPRETACION DE LAS TEORIAS DE LA PERSONALIDAD  
Editorial Trillas  
México, 1982.
  
- BOURNE, LYLE E., Y EKSTRAND, BRUCE R.  
PSYCHOLOGY: ITS PRINCIPLES AND MEANINGS  
Editorial, The Dryden Press  
U.S.A., 1973.
  
- BUFFA, ELWOOD S.  
ADMINISTRACION Y DIRECCION TECNICA DE LA PRODUCCION.  
Editorial Limusa  
México, 1982
  
- CHAPLIN, JAMES P., Y KRAWIEC, T.S.  
PSICOLOGIA: SISTEMAS Y TEORIAS  
Editorial Interamericana  
México, 1978.
  
- CHIAVENATO, IDALBERTO  
INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION  
Editorial McGraw-Hill  
México, 1984.
  
- COHEN BLANCO, C.  
COMO SELECCIONAR NUESTRO PERSONAL  
Editorial Limusa  
México, 1982.
  
- DESSLER, GARY  
ORGANIZACION Y ADMINISTRACION  
Editorial Prentice/Hall Internacional  
Colombia, 1975.

- GERALD, FRANK A.  
FUNDAMENTOS DE PSICOLOGIA.  
Editorial Trillas  
México, 1975.
  
- HENEMAN, SCHWAB, FOSSUM Y DYER  
ADMINISTRACION DE LAS RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL  
Editorial Cecsá  
México, 1985.
  
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO, Y BALLESTEROS INDA, NICOLAS.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
F.C.AQ. UNAM SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA  
Editorial Interamericana  
México, 1984.
  
- HICKS, HERBERT G.  
ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES  
Editorial Cecsá  
México, 1986.
  
- KATZ, DANIEL, Y KAHN, ROBERT L.  
PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES  
BIBLIOTECA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
Editorial McGraw-Hill  
México, 1983.
  
- KEPNER, CHARLES H., Y TREGOE, BENJAMIN B.  
EL NUEVO DIRECTIVO RACIONAL  
Editorial McGraw-Hill  
México, 1983.
  
- MAIER, NORMAN R.F.  
PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
Editorial Rialp  
España, 1985.
  
- PICKLE, HAL B., Y ABRAHAMSON, ROYCE L.  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Editorial Limusa  
México, 1982.

- RIESGO MENGUEZ, LUIS  
SELECCION DE PERSONAL  
Editorial Paraninfo  
España, 1983.
- SMITH, C., Y WARKELEY, H.  
PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL  
Editorial McGraw-Hill  
México, 1982.
- TRUEBA URBINA, ALBERTO, Y TRUEBA BARRERA, JORGE  
LEY FEDERAL DEL TRABAJO  
Editorial Porrúa  
México, 1986.
- WERTHER, WILLIAM B., Y DAVIS, KEITH  
DIRECCION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS  
Editorial McGraw-Hill  
México, 1982.
- ZENGER.  
MILLER.  
"SUPERVISION", A TRAINING SYSTEM.  
Zenger, Miller, Inc.  
1981.