

127



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS IZTACALA

RECLUTAMIENTO Y SELECCION
LA PRINCIPAL LABOR DEL PSICOLOGO EN LA
ORGANIZACION SANBORN'S HERMANOS

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
AURORA SANCHEZ MEJIA

ASESOR: LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN
ASESOR: LIC. EDY AVILA RAMOS
ASESOR: LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



IZTACALA

278824

LOS REYES IZTACALA MARZO 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

**A MI MAMI
POR QUE TÚ HAS SIDO Y SERAS LO
MÁS IMPORTANTE EN MI VIDA.
POR TODO TU CARIÑO, AMOR,
COMPENSIÓN Y SOBRE TODO
POR ENSEÑARME A QUERER Y
VALORAR TODO LO QUE SOY.**

**A MIS HERMANAS
POR SER MIS MEJORES AMIGAS,
POR TODOS LOS MOMENTOS
BUENOS Y MALOS QUE NOS HA
TOCADO VIVIR JUNTAS.**

**A FELIPE
POR TU AMOR, APOYO Y
COMPAÑÍA.
POR ENSEÑARME QUE EL AMOR
ESCRIBE LAS PÁGINAS MÁS BELLAS
DE NUESTRAS VIDAS**

**A AARON, SANDRO, VICTOR,
ANGEL Y JUAN
POR PERTENECER A MI FAMILIA Y
APOYAR A MIS HERMANAS Y
SOBRINOS.**

**A MI PAPA
POR TU CARIÑO Y AMOR QUE ME
HAN AYUDADO A SEGUIR
ADELANTE**

**A BERENICE, LUIS Y DANY
POR SER UNOS NIÑOS PRECIOSOS
QUE AMO, QUIERO Y RESPETO.
POR LO MUCHO QUE ME HAN
ENSEÑADO Y LO GRANDE QUE
VAN A LLEGAR A SER**

**A DOS PEQUEÑITOS
QUE AÚN NO CONOZCO PERO QUE
YA QUIERO**

**A ENRIQUE ROJAS
POR TODOS LOS CONOCIMIENTOS
QUE ME BRINDASTE Y POR SER UN
GRAN MAESTRO Y UN BUEN
AMIGO**

INDICE

RESUMEN

INTRDUCCIÓN

1	DESARROLLO HISTORICO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y/U ORGANIZACIONAL	4
1.1.	EN ESTADOS UNIDOS Y EUROPA	4
1.2	EN MÉXICO	18
2	LABOR DEL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	25
2.1	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	26
2.2	CAPACITACIÓN	31
2.3	SUELDOS Y SALARIOS	36
2.4	SEGURIDAD E HIGIENE	40
2.5	DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS	42
3	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	45
3.1	HISTORIA DE SANBORN'S	45
3.2	SISTEMAS Y ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN	46
3.3	FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS	48
3.4	ORGANIGRAMA	52
3.4.1	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	52
3.4.2	GERENCIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	53
3.5	FUNCIONES E IMPORTANCIA	54
4	FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN SANBORN'S HERMANOS	58
4.1	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	59
4.1.1	RECLUTAMIENTO	59
4.1.2	SELECCIÓN	62
4.1.3	ENTREVISTA	64
4.1.4	EVALUACIÓN	66
4.1.5	ENTREVISTA FINAL Y COLOCACIÓN	69
4.1.6	CONTRATACIÓN	70
4.2	ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DEL PSICÓLOGO	72
5	ANÁLISIS Y CONCLUSIONES	74

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

82

ANEXO 1

84

ANEXO 2

85

ANEXO 3

86

ANEXO 4

87

ANEXO 5

88

RESUMEN

La psicología estudia la conducta humana y ésta puede ser aplicable a toda situación en donde se encuentre involucrado el ser humano.

Las organizaciones ofrecen un campo amplio de acción para los psicólogos, éstas crean circunstancias óptimas para el aprovechamiento del recurso humano.

Las actividades que desarrolla el psicólogo en la organización son reclutamiento y selección de personal, capacitación, relaciones laborales, relaciones sindicales, seguridad e higiene, sueldos y salarios, valuación y descripción de puestos.

El principal interés de este reporte es de exponer el papel desempeñado en un ambiente organizacional, en el área de reclutamiento y selección de personal.

En el reporte, se describe la historia y la formación de lo que es actualmente la psicología organizacional, se especifican las actividades que se desarrollaron en el área de Selección de Personal: el reclutamiento, entrevista, evaluación, entrevista final, colocación y la contratación; por último se exponen alternativas para la mejora dentro de este departamento. Y se pone de manifiesto las habilidades y conocimientos adquiridos en la carrera de Psicología son aplicables a este ámbito laboral.

I N T R O D U C C I Ó N

El objetivo de la administración de personal, ha sido heterogéneo y busca la satisfacción de intereses humanos surgidos en ocasión del trabajo, de la eficiencia y la economía en la producción de bienes o servicios, requiere un enfoque interdisciplinario en el estudio de los múltiples problemas de trabajo de una organización: derecho, pedagogía, sociología, administración y psicología (Arias, 1987).

Tal vez la más importante de ellas sea la administración, ya que opera por medio de personas que se encuentran laborando en sus diferentes áreas y que requieren ser adecuadamente organizadas y administradas para que la organización alcance sus metas y objetivos particulares. Pero la administración sola no podría manejar una organización, por lo cual requiere tener un vínculo con cada una de estas fuentes.

Una de ellas es la existente entre la psicología, la administración y la organización. Así, ésta requiere que el administrador cuente con habilidad para conocer el comportamiento organizacional, tanto individual como de grupo. Habilidad para dirigir el recurso humano, en cuanto a la utilización de una adecuada motivación, descubrimiento de capacidades para diseñar relaciones organizacionales de autoridad y comunicación; así como habilidad para planificar la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones.

Estas actividades requieren del conocimiento de la conducta humana, considerando la influencia del medio ambiente, cogniciones y fisiología; así como de la utilización de programas que permitan un buen aprovechamiento del recurso humano. Es aquí donde el psicólogo encuentra un campo muy amplio para la utilización de sus conocimientos.

La Psicología es una de las disciplinas que mayores contribuciones ofrece a la administración de personal. Esta conjugación interdisciplinaria se evidencia no sólo en el desarrollo del proceso de selección, el más importante de todos los que integran un sistema de personal, sino también en las diferentes fases relativas a la supervisión del personal (Amaro, 1990).

En la actualidad la contribución de la Psicología en el área de Recursos Humanos es sumamente valiosa en campos tales como: Reclutamiento Y Selección, Capacitación, Sueldos Y Salarios, Seguridad E Higiene, Descripción Y Valuación De Puestos, entre otros. Cada una de estas tareas permite al psicólogo elaborar un sin fin de proyectos aplicando sus conocimientos y funciones que son evaluar, planear, prevenir, intervenir, investigar y predecir además de desarrollar habilidades en el área organizacional para mejorar su desempeño laboral.

Es importante considerar que los departamentos en los que se divide el área de Recursos Humanos deben de estar relacionados, es decir, debe de haber una comunicación constante entre ellos y no perder la visión de un mismo objetivo : el trabajador y la relación con la empresa. De esta forma, se integran las diversas modalidades de la actividad humana: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades potenciales, salud, etcétera (Arias, 1987).

El presente Reporte de Trabajo Profesional, tiene como principal objetivo el analizar la importancia de la labor del Psicólogo en el área organizacional con un enfoque cognitivo-conductual y describir las actividades desempeñadas en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal en el área de Recursos Humanos en la Empresa Sanborn's Hermanos.

En el primer capítulo se describe sobre la historia y el desarrollo de la psicología industrial u organizacional en Europa , Estados Unidos y en México.

El segundo capítulo comprende las funciones actuales que desempeña un psicólogo en una organización en el Departamento de Recursos Humanos.

En el tercer capítulo se indicaran los antecedentes de la Empresa Sanborn's Hermanos, su historia, sistemas, estructuras, funciones de cada Dirección, ampliándose la información con respecto a la Dirección de Recursos Humanos, su organigrama funciones e importancia.

En el cuarto capítulo se especifican las funciones desempeñadas en el Departamento de Reclutamiento y Selección en Sanborn's Hermanos.

Finalmente en el quinto capítulo, se analiza la labor del psicólogo en la organización, así como su desarrollo formativo dentro de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, considerándola adecuada para incursionar dentro de este ámbito laboral. Asimismo, se dan sugerencias para un mejor desempeño tanto profesional como académico.

1. DESARROLLO HISTORICO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y/ U ORGANIZACIONAL.

1.1 DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EN ESTADOS UNIDOS Y EUROPA.

La administración de personal tal y como se conoce hoy es el resultado histórico e integrado de las contribuciones acumuladas de numerosos pioneros, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas, ingenieros, psicólogos, etcétera; que con el transcurso del tiempo desarrollaron y divulgaron obras y teorías en sus campos de actividades.

La Administración de Personal al igual que muchas otras ciencias se desarrolló a partir de la primera Guerra Mundial. Ya que en ésta se hicieron esfuerzos formales para dirigir y controlar los aspectos claves de las relaciones con los subalternos. En esta época los gobiernos movilizaron rápidamente los recursos civiles y militares para hacer frente a la guerra. Las organizaciones militares pusieron considerable atención a las asignaciones, el uso, entrenamiento y evaluación de su personal y a conceptos tales como animosidad, liderato, comunicación. Mientras que en la Segunda Guerra mundial de nuevo se implementaron el desarrollo de estas tareas (McFarland, 1984).

Ambas guerras dieron inicio a la administración de personal, pero su desarrollo en las empresas fue una consecuencia de la Revolución Industrial. En esta revolución el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A partir del Derecho Laboral y de los primeros expertos en eficiencia orientados a la Ingeniería Industrial se dio la importancia a la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los Departamentos de las Relaciones Industriales o Laborales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de especialistas una función tan importante y dejar de improvisar en el área (Amaro, 1990 ; Arias, 1987) .

Se puede observar que el desarrollo de las Relaciones Laborales en las organizaciones mercantiles ha seguido corrientes de acontecimientos como: la expansión de prácticas de personal diseñadas para obtener mayor productividad en el empleo de la mano de obra y para incrementar las satisfacción en el trabajo de parte de los trabajadores.

En esta área han sido importantes las contribuciones del movimiento Científico de la Administración, la evolución de las influencias de las Relaciones Humanas y el impacto rápidamente creciente de las Ciencias del Comportamiento.

En cuanto a la contribución de la administración científica, varios autores como Chiavenato (1981), Hamptón (1989), Pigors y Myers (1982) consideran que este término describe importantes cambios en la filosofía y en los métodos de administración que arraigaron entre los industrialistas a comienzos del presente siglo. Recalcando un movimiento que comenzaron los primeros observadores del proceso de administración que deseaba desarrollar una planeación sistemática y una dirección, organización y control del trabajo de los trabajadores más ordenadamente incrementando el uso de mediciones donde fueran posibles.

Este movimiento llegó a identificarse con la profesión de la Ingeniería Industrial pues muchos de sus primeros adeptos fueron ingenieros.

Un exponente de este movimiento fue Frederick Taylor cuyos escritos de principio de siglos elaboraron lo que para entonces era una manera totalmente diferente de diseñar una empresa industrial; él investigó los medios que deberían de emplear los administradores para coadyuvar más efectivamente con el esfuerzo de sus empleados e incluía nuevas responsabilidades para la dirección y los trabajadores. Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista (Ardila y Rezk, 1980; Arias, 1987).

También, se dio cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea; ya que el sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna. Así, buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados

Taylor observó los movimientos o elementos individuales de cada tarea y apuntó el tiempo que tardaban en realizar cada uno. Sostenía la necesidad de obedecer a los hechos, a la razón, a las pruebas, a los resultados de los experimentos. Lo que defendía no era la regla de la autoridad sino la del conocimiento. La finalidad era reunir hechos y mediciones para proporcionar un fundamento científico u objetivo para diseñar y ejecutar los trabajos.

Con ello pretendía terminar con el empirismo e improvisación que predominaba en aquella época. Primero se analizaba el trabajo o tarea y luego se rediseñaba basándose en sus componentes, con métodos, equipo y tiempo estándar, con momentos de descanso y tomando en cuenta los retrasos inevitables. El siguiente paso consistía en contratar a las personas física y mentalmente idóneas para el trabajo. Una vez que las encontraba era preciso capacitarlas (Ardila y Ardila 1985; Arias 1987); el resultado de todo ello era una productividad más alta.

Se puede resumir su pensamiento de la siguiente manera: 1) La administración debe definir con precisión las tareas y trabajos; esto no debe delegarse a los trabajadores. 2) La administración debe seleccionar cuidadosamente a los trabajadores para el trabajo que deberá asignárseles; los trabajadores tienen aptitudes muy variadas. 3) La administración debe dar adiestramiento a sus trabajadores para que lleven a cabo sus tareas asignadas según métodos desarrollados por la dirección y no por los trabajadores. 4) La administración debe pagar a sus trabajadores de acuerdo con su esfuerzo y su producción, según normas establecidas por la dirección (Amaro, 1990).

Por lo tanto la administración científica proponía: Analizar la tarea, diseñar la mejor manera de realizarla, seleccionar a los trabajadores, capacitarlos y pagar incentivos.

De esta manera se puede considerar que el mayor mérito de Taylor fue el de elaborar una Ciencia, la Ciencia de la Administración, ya que de esta manera se podría abordar de manera sistemática el estudio de una organización.

Por su parte los esposos Gilbreth fueron los primeros en explicar a la industria el estudio de movimientos, descubrieron 17 unidades de movimiento o pensamiento y las llamaron "therbligs".

Las unidades incluían operaciones como buscar, encontrar, asir, transportar, colocar y pensar, cuando analizaba una tarea aislaba los therbligs y buscaba la manera de acortar el tiempo requerido para

cada uno, con esto se racionalizan todos los movimientos, eliminando aquellos que producen fatiga y que están o no indirectamente relacionados con la tarea del trabajador (Chiavenato, 1981).

Taylor y los Gilbret lograron importantes y excelentes resultados, mejoraron al mismo tiempo la productividad y los ingresos de los trabajadores, además de disminuir la fatiga.

Mientras que en Estados Unidos Taylor y otros ingenieros desarrollaban la denominada Administración Científica, en Francia surgía la Teoría Clásica de la Administración. Esta teoría difundida por Henry Fayol se caracterizaba por el énfasis en la estructura que una organización debe de tener para lograr la eficiencia. Fayol se preocupó por definir las funciones básicas de las empresas, el concepto de administración: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Pygors y Myer, 1982).

Hasta hace poco la Administración Científica y la Teoría Clásica de la Administración florecieron ampliamente a niveles de trabajo no administrativo y de producción. Sin embargo, los seguidores de este movimiento prestaron cada vez mayor atención a los problemas de las relaciones humanas y a los problemas de administración a nivel de supervisores.

Con un enfoque más humanístico, la preocupación por la máquina y por el método del trabajo, por la organización formal y los principios de Administración aplicables a los aspectos de la organización,

ceden y dan prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social (Hamptón 1989). De los aspectos formales y técnicos se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Así, tenemos que si el centro de la Administración Científica es la tarea del trabajador individual, la perspectiva de las Relaciones Humanas se concentra en los grupos de personas en el trabajo. Se dejó a un lado el cronómetro para medir los movimientos y se empezó a prestar atención en lo que la gente opina de su trabajo. Con ello se pretendía manipular los factores psíquicos y sociales en el trabajo a fin de incrementar la productividad y mejorar el bienestar.

El movimiento de las Relaciones Humanas supuso que no todos los hombres son flojos por naturaleza, sino que los signos visibles de apatía tienen diferente origen. La apatía puede ser un medio con que el hombre se adapta al hecho de encontrarse en un ambiente insatisfactorio (Ardila y Ardila, 1985; Hamptón, 1989).

Así, las relaciones humanas en el trabajo pueden definirse óptimamente como una manera de administrar que recalca los valores de entender a la gente y sus interrelaciones en las situaciones del trabajo (Arias, 1987).

Las Relaciones Humanas en la Administración fue principalmente el resultado del esfuerzo para mejorar, refinar y multiplicar las técnicas de personal fundamentales sugeridas por el movimiento de Administración Científica y por las contribuciones rápidamente crecientes de las ciencias de la conducta.

No fue realmente un movimiento humanitario; fue más bien una acción administrativa tendiente a incrementar la productividad y la eficiencia en las condiciones de trabajo (Amaro,1990; Hampton, 1989).

Las tres etapas del avance en el desarrollo de las influencias en las relaciones humanas son importantes para entender el lugar que ocupa en las organizaciones empresariales actualmente: 1) El período inicial de curiosidad, de exploración cautelosa y experimentos de tanteo, 2) El nacimiento de los métodos y adiestramiento en relaciones humanas en la administración y la experimentación de las teorías de las ciencias de comportamiento en los negocios, 3) La etapa actual de una creciente madurez en el entendimiento y aplicación de la ciencia del comportamiento a los problemas de administración del personal en las organizaciones complejas (Hampton, 1989).

El período inicial empieza en 1910 y termina con la Segunda Guerra mundial. Este período estuvo dominado en gran medida por psicólogos, aunque los sociólogos que trabajaban principalmente en localidades no empresariales hicieron un gran trabajo acerca de la conducta de los grupos.

Los psicólogos inician experimentando con sus teorías y se interesan en problemas de fatiga, producción, eficiencia, selección y colocación de los empleados y en el adiestramiento de personal. En 1913, Hugo Münsterberg publicó un libro excepcional, *Psychology and Industrial Efficiency*, y mediante sus aplicaciones de los descubrimientos y

métodos de la Psicología a los problemas industriales fundó la rama de la Psicología Industrial, otro paso importante en el progreso de esta ciencia fue la formulación de pruebas de inteligencia de Binet (Chiavenato, 1981; McFarland, 1984).

Después se presentaron una serie de psicólogos que contribuyeron grandemente a esta rama. Poffenberg, Burt, Hepner, Viteles y Tiffin se cuentan entre los más conocidos.

El trabajo de estos precursores de la Psicología Industrial estaba esencialmente en armonía con la de los ingenieros administrativos en el movimiento de la Administración Científica.

En el período intermedio, entre 1930 y 1955, los estudios de Elton Mayo (él cual es considerado como el fundador de las investigaciones en relaciones humanas de la industria) y sus socios de Harvard fueron los más notables. Tuvieron un poderoso efecto sobre los demás investigadores porque ellos unieron dos corrientes de investigación anteriormente separadas; la Fisiología y la Psicología.

Su investigación comenzó con los esfuerzos para descubrir más acerca los problemas de monotonía y fatiga industriales pero en un momento dado los encaminaron a la investigación de los fenómenos sociales y psicológicos que se encontraban imprescindiblemente involucrados en sus experimentos (Pigors y Myer, 1982).

Ejemplos de ello son: los experimentos de la planta Hawthorne de la Wester Electric Company, los investigadores llegaron a resultados inesperados en los cuartos de prueba que montaron para estudiar la producción de los obreros bajo condiciones cambiantes.

Los efectos de la iluminación descubrieron que al aumentar la iluminación aumentaba la productividad. Luego se disminuyó la iluminación y la productividad de todos modos creció. Este resultado inesperado dirigió el interés de los investigadores hacia los efectos de los factores humanos tales como: posición, prestigio, participación y motivación.

Los investigadores habían pensado en sus problemas sólo en términos de sus elementos físicos y fisiológicos. Descubrieron que las trabajadoras en las pruebas no sólo respondían al cambio en el ambiente físico sino también a su situación total social y psicológica; se sentían orgullosas de haber sido seleccionadas para trabajar en el área de prueba y su espíritu de cooperación premio a los experimentados con mejores resultados.

Por otra parte, los estudios de W. Lloyd Warner y sus socios fueron esfuerzos de precursores por entender los problemas de las comunidades de las fábricas y de los trabajadores mediante métodos sociológicos y antropológicos. William Foote Whyte, Elliot D Chapple y otros estimulados por el trabajo de Warner y de Mayo, produjeron metodologías para la difícil descripción y análisis de las relaciones humanas en los centros de trabajo (Arias, 1987; Hampton, 1989).

En este período intermedio del estudio de las relaciones humanas, varias universidades crearon centros o institutos para el estudio de las relaciones humanas, laborales y temas conexos.

En 1943 William Foote Whyte, Burleigh Gardner, W. Lloyd Warner y otros investigadores de la Universidad de Chicago fundaron el Comité de Relaciones Humanas en la Industria. Este comité hizo mucho para imponer el concepto de investigación interdisciplinaria y para adiestrar a los investigadores y maestros en el campo de las relaciones humanas. El establecimiento de más de cuarenta grandes escuelas y grupos de investigación estimuló las relaciones humanas mediante la recolección y distribución de grandes recursos para la investigación. Los descubrimientos de investigación nacidos de sondeos sobre el terreno industrial llegaron a ser aplicadas ampliamente en las organizaciones mercantiles.

En estos centros floreció el trabajo de investigación. Charles Walker, E Wight Bakke y otros investigadores de Yale realizaron excelentes estudios de fábricas y de trabajos en la línea de ensamble y progresaron en el desarrollo de la Teoría de las Relaciones Humanas. En la Universidad de Chicago y después en la de Cornell, William Foote Whyte fue el paladín en el estudio de las aplicaciones; desarrolló importantes conceptos teóricos que eran la continuación del trabajo de Mayo, Chapple y Warner y que más tarde fueron propagados en una síntesis desarrollada por George C. Homans (Hamptón, 1989).

En 1946 un grupo de psicólogos investigadores fundaron el movimiento de la "Dinámica de Grupo" que ejerció poderoso efecto en el campo de las relaciones humanas. Este grupo que hacia hincapié en el estudio del comportamiento humano en los pequeños grupos, fue iniciado por el trabajo de Kurt Lewin que fue un personificador de la Psicología. Otros investigadores importantes fueron: Ronald Lippit, Donald Cartwright, Leland Bradford, Robert Bales, Alexander Bavelas, Harold Leavitt.

Los investigadores en este período intermedio realizaron un avance impresionante pero la necesidad de consolidación, de verificación mediante experimentos repetidos y de integración de datos en un cuadro teórico aceptable fue evidente. Un solo intento de integración de importancia se produjo en este período y éste fue el análisis de George C. Homans, quien examinó cinco grandes proyectos de investigación concreta en las relaciones humanas, incluyendo los primeros trabajos de William Foote Whyte, los analizó según sus conceptos teóricos que produjeron mejor hipótesis y conceptos que satisficieron los datos de 5 estudios (Chiavenato, 1981; Hampton, 1989).

Así, las influencias importantes que caracterizaron este período de desarrollo de las relaciones humanas:

- 1.- Las relaciones humanas se reconocieron como una área interdisciplinaria, con las ciencias del comportamiento en el estudio de los problemas de la sociedad industrial.

2.- Los científicos de la conducta, sus métodos y descubrimientos fueron aceptados cada vez más por los hombres de negocios.

3.- Escuelas, Institutos y grupos de investigación fueron creados por las Universidades para promover la investigación y la enseñanza de los conceptos de las relaciones humanas; nacieron nuevos conceptos que aún son básicos para la investigación de la Teoría de la Organización.

La planta, la fábrica y la oficina llegaron a ser campos de reunión como lugares comunes de investigación. El trabajo de Mayo llamó la atención sobre la importancia de las estrechas relaciones entre diversas ciencias de la conducta y las organizaciones empresariales. Al paso que estas ciencias encaraban nuevos problemas en nuevos ambientes, desarrollaban nuevos métodos científicos. De ese modo, los métodos de investigación en el centro de trabajo, que incluía observación estrecha y análisis de los trabajadores y ejecutivos en sus lugares habituales, llegaron a ser una actividad practicada ampliamente (Ardila y Rezk, 1980).

Los investigadores hicieron estudios concretos intensivos y sus resultados se incluyeron en la enseñanza y se usaron para nuevas investigaciones. Se acumuló gran cantidad de datos empíricos y cualitativos que exigían mejores cuadros teóricos para análisis e interpretación.

De este modo las disciplinas de Psicología, Sociología, Psicología Social, Antropología Aplicada, Economía, Ciencia Política y otras disciplinas llegaron a estar más unidas en métodos y objetivos comunes; y las relaciones con los empleados se beneficiaron con el aumento en conocimientos, comprensión y entendimiento de estas ciencias.

Los problemas teóricos de los que tratan los científicos del comportamiento exigían ser probados y aplicados en todas las ramas de la vida. Según iban trabajando en sus teorías estos científicos descubrieron que podían hacer contribuciones prácticas que fueran útiles para los directivos en el manejo de los negocios. De este modo la expansión, la organización y la interpretación de nuevos conocimientos sirvieron para dos fines: la ampliación y afinación de la teoría y el mejoramiento de los métodos de administración (Hamptón, 1989). El descubrimiento de que la investigación podía auxiliar tanto a los estudiosos como a los administradores, levantó una oleada de popularidad a favor de las relaciones humanas que inyectó nueva vida a la administración de negocios así como a las ciencias del comportamiento.

El trabajo de investigación en este período muestra la profundidad y extensión de la investigación que fue posible con estas nuevas herramientas.

Las Relaciones Humanas en las organizaciones mercantiles ha avanzado ante las realistas apreciaciones de progreso. Actualmente parece evidente un renovado acento en la experimentación, un mayor uso de métodos cuantitativos, cualitativos y el establecimiento y prueba de proposiciones teóricas que ayuden a mejorar e involucrar cada vez más a la organización con sus empleados.

1.2 DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

Para describir el comienzo de la Psicología Organizacional en la República Mexicana es necesario indagar acerca de la historia de la Psicología en general.

Así, tenemos que el desarrollo de la Psicología en México, al igual que en otros países tiene un largo pasado, pero una breve historia. Antes de la institucionalización de la Psicología en los medios universitarios, hubo personas que se interesaron por los conocimientos psicológicos y algunas buscaron aplicaciones prácticas en sus actividades profesionales.

El nacimiento de la Psicología surgió, según la opinión de Díaz Guerrero (1980, en Alexandre, 1987), de la Reforma instaurada por Benito Juárez en 1860 y la consecuente importación de la filosofía educacional positivista de Augusto Comte; la Psicología apareció como una disciplina separada y fue colocada en la pirámide de las ciencias entre la Sociología y la Historia.

Posteriormente a finales del Siglo XIX ocurre un acontecimiento histórico clave para el desarrollo de la Psicología, cuando el Doctor Ezequiel A. Chávez es nombrado fundador y primer profesor de un curso de Psicología de la Escuela Preparatoria en 1893 (Colotla y Gallegos, 1985), dichos cursos los impartió influenciado por las ideas de Ribot, James, Titchener Baldwin y Janet. Con la fundación de esta primera cátedra en la Escuela Nacional Preparatoria impartida por el maestro Ezequiel A. Chávez, se formalizó su enseñanza.

Por otra parte el maestro Enrique O. Aragón fundó en 1895, el gabinete de Psicología Experimental que estuvo modelado según el laboratorio de Psicología que había establecido en Leipzig, Alemania, en 1879, Wilhelm Wundt; este laboratorio estuvo funcionando con una actividad continua de 30 años. Se han encontrado experimentos los cuales podrían considerarse inicios de investigaciones referentes a la industria, así tenemos que David Pablo Boder (después de haber cursado en la Escuela Nacional de Medicina, anatomía descriptiva y fisiología, se especializó en Psicometría en el Instituto de Psicología de la Facultad de Fisiología) llevó a cabo una tesis sobre la medición de las superficies de luz y sombra en los casos de sujetos tristes y alegres, como una contribución a la plástica de las emociones. En 1930 se llevó a cabo una investigación de fatiga muscular, en el que estudiantes organizados en grupos acudieron a talleres y fábricas a evaluar el rendimiento y la eficiencia de los obreros con respecto a su alimentación. El número de horas de trabajo y sus salarios, estas investigaciones intentaban explorar y proteger a los obreros.

En el caso del catedrático Boder se conoce que a los pocos años de sus estudios con el Profesor Aragón, trabajó en la Sección de Psicotécnica y Probación del Gobierno del Distrito Federal; en donde llevó a cabo importantes labores de investigación y trabajos como la traducción y estandarización de la versión Terman del Test Binet-Simon de inteligencia (Valderrama y Colotla, 1994).

Así, el Profesor Boder introdujo en México, los primeros "Test" psicotécnicos, se dedicó a las pruebas de Aptitud y Desarrollo Mental (adaptados por el Profesor en colaboración con los alumnos de su clase, para experimentación en México). También durante ese período estando a cargo de la Sección de Psicotécnica y Probación del Gobierno del D.F. trabajo activamente en la traducción y adaptación a México de diversas pruebas mentales.

Este departamento de Psicotecnia se fundó el primero de Febrero de 1923.

Más tarde, el Profesor Boder, fue director de investigaciones psicológicas en el Colegio Militar y en la Escuela Nacional de Agricultura; de ahí paso a la Escuela Científica de Policía cuyo Departamento de Tráfico aplicaba las pruebas psicológicas a los candidatos a agentes de tránsito; esto lo realizaba con ayuda de Guadalupe Zuñiga (Psicóloga ex-alumna del Profesor Aragón).

Ella adaptó y aplicó la Escala Binet-Simon-Terman en la Escuela Nacional de Agricultura, Escuela Normal de Maestros, en la Escuela Científica de Policía y en la Sección de Psicotécnica y Probación de la Penitenciaria.

Pocos años después el Doctor Alfonso Priani continuaba trabajando en la estandarización de diversas pruebas y que se preparaba una edición oficial de la escala de test parciales de lenguaje. Asimismo, se informaba tener para ese entonces una batería de pruebas para la clasificación y selección de grupos compuesta de tres pruebas: la Fay, un extracto de la prueba de Descourdes y la Prueba de Ebbinghaus.

Por otro lado Lucía Montana Hastings (Psicopedagoga) realizó una investigación con la aplicación del Beta y la prueba del Otis; para clasificar en grupos a los individuos según su habilidad (Valderrama y Colotla, 1994).

En 1926 Boder abandonó el país para radicar en Estados Unidos por lo que el Departamento Psicotécnico del Gobierno del D.F. en el que había trabajado en la adaptación de pruebas fue suprimido.

Es importante mencionar que este Departamento surgió de las necesidades del desarrollo de la tecnología industrial y dio la oportunidad de que el psicólogo se insertará en el ámbito empresarial, atendiendo los problemas de relación obrero-patronal, de la selección, del nivel de eficiencia y de la seguridad del personal,

así como de optimar el desarrollo de las industrias en cuanto a producción y condiciones diversas que se hallan en una situación de trabajo (Valderrama y Colotla, 1994).

Este desarrollo fue gracias al crecimiento económico del México moderno, que tuvo en parte su origen en la inversión extranjera que llegó durante el Porfiriato. Más tarde, después de la Revolución, se fue desarrollando una estructura industrial que transformó radicalmente el perfil de México y permitió un acelerado crecimiento, así como nuevas modalidades en la estructura social con mayor movilidad.

A partir de 1940, el Número de psicólogos creció rápidamente vinculado estrechamente con las necesidades de responder a las exigencias de la Segunda Guerra mundial. Durante ésta, varios miles de psicólogos ayudaron a establecer y ampliar la selección, entrenamiento y otros programas relativos al personal militar; la mayoría de estos programas tenían aplicaciones industriales. Las pruebas psicométricas que fueron una aportación de la Psicología tradicional, se llevaron a la industria para apoyar el proceso de selección de personal mientras que los principios de las teorías de aprendizaje aplicados en el entrenamiento militar se utilizaron en el entrenamiento industrial.

Al esfuerzo bélico contribuyeron psicólogos de varias áreas como la clínica, experimental, social y educacional. Al terminar la guerra, algunos se quedaron en el servicio militar y muchos ingresaron en las filas del trabajo industrial (Smith y Wakaley, 1986 en Rojas, 1993) .

Por su parte en México entre 1940 y 1950, gracias al proceso de industrialización que se consideró como eje y punto central para el desarrollo del país (Alejandre, 1987), los psicólogos realizaron algunos trabajos serios sobre psicometría contemporánea, como la adaptación de la Prueba Richard Meili, realizado por Luz Llopis de Peinado y la estandarización de la Prueba Individual de Inteligencia de S.Kohns, llevado a cabo por Matías López Chaparro. Sin embargo, el siguiente decenio fue de una mayor actividad para los psicólogos mexicanos interesados en esta rama de la Psicología: se realizaron traducciones, adaptaciones, estandarizaciones y pruebas de validación cruzada de un gran número de tests psicológicos, entre los que se debe destacar la Escala Wechsler de Inteligencia para Adultos (WAIS), el Test de Matrices Progresivas de Raven, Test de Dóminos y la Prueba de Goodenough (Valderrama y Colotla, 1994).

Más adelante en 1966, se llevó a cabo una reforma importante del Plan de Estudios de la Universidad Nacional Autónoma de México, que culminó en un programa de cinco años para obtener el título de Psicólogo Profesional con la opción de especializarse en diversos campos de aplicación, además del clínico, el educativo, el social, se incluía la Psicología del Trabajo.

En 1968 quedó instalado el Colegio de Psicología en un lugar independiente de la Facultad de Filosofía y Letras (Colotla y Gallegos 1985), consiguiéndose posteriormente el reconocimiento legal de la Psicología como profesión en 1973 (Sandoval y Ontiveros, 1994).

En los años setentas, la llegada de libros del extranjero en los que se hablaba del concepto de la psicología organizacional, hizo surgir la inquietud de investigar que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al seguro social, sino que era necesario unir conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta (Arias, 1987).

Los iniciadores de este nuevo desarrollo fueron especialistas en capacitación que se dedicaron a la preparación de grupos de trabajo como parte de un sistema completo. La información se empezó a difundir en diferentes empresas y poco a poco fue llegando a las universidades, en donde se impartieron cursos a nivel Profesional y de Maestría formando especialistas en la materia.

2. LABOR DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

A través de la historia nos hemos percatado que la Psicología se ha insertado cada vez más al progreso dentro de las organizaciones. Es importante mencionar que en el desarrollo de ésta se le han dado diversas denominaciones: Psicología Industrial, Psicología del Trabajo, Psicología Laboral pero a últimas fechas su mejor calificativo es Psicología organizacional.

En un inicio se le llamó Psicología Industrial (Laboral o del Trabajo), por que realmente estaba enfocado a las industrias y empresas exclusivamente, de acuerdo a Dunnette y Kirchner (1976), se podía explicar de la siguiente manera "Un psicólogo que se ocupa en la conducta industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los Recursos Humanos en la industria. Está interesado en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas; de la seguridad física y de la salud mental, de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria como de las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades"; posteriormente se encontró que sus aplicaciones se podían adjudicar a las escuelas, comercios, hospitales, etcétera; en todas las organizaciones.

Así, tenemos que la psicología organizacional en el terreno de los Recursos Humanos, representa el punto de encuentro de varias disciplinas (Administración, Filosofía, etcétera) donde la Psicología dirige su interés científico en los procesos del individuo y de la organización.

De acuerdo a lo anterior tenemos que la labor del psicólogo dentro de una organización está incluida en tres campos.

1) Las actividades de la gerencia con respecto a la del personal, 2) la mecánica humana, en la cual se incluye el diseño del equipo y la preparación al ambiente de trabajo y 3) conducta del consumidor (Campos, 1986).

En este capítulo abarcaremos las actividades de la gerencia con respecto a la del personal, ya que las relaciones entre el personal son una fuente constante de demanda de atención y preocupación de quienes la administran es por eso que se crean diversos departamentos dentro de la Gerencia de Recursos Humanos.

2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Las necesidades de reclutamiento y selección derivan de la planeación de recursos humanos; el proceso concreto de reclutamiento y selección puede servirse de diversos canales y organizaciones.

De acuerdo a Arias (1987) y Hamptón (1989), el proceso inicia cuando se presenta una vacante, es decir la disponibilidad de una tarea a realizar o puestos a desempeñar que puede ser de nueva creación o debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición señalando los motivos que la están ocasionando. Es decir, principia cuando se busca a nuevos reclutas y termina cuando se presenta las solicitudes.

En el reclutamiento se utilizan fuentes externas e internas , es decir, personas ajenas a la organización y las que pertenecen a la nómina y que podrían ser transferidos o ascendidos.

Las fuentes internas de empleados para ocupar las vacantes proyectadas también se vigilan mediante la planeación de recursos humanos. Pueden hacerse inventarios de habilidades aplicando encuestas a los empleados actuales. El almacenamiento computarizado de esa información permite efectuar investigaciones entre ellos antes de acudir a las fuentes externas (Arias, 1987).

Asimismo, cuando son fuertes las necesidades de personal, las empresas ofrecen bonos a los empleados por su mediación en el reclutamiento; como pedir recomendaciones a los empleados actuales, poner avisos de ofertas de empleo en el interior de la compañía colocando avisos de vacantes dando al personal la oportunidad de ser transferido y promovido, tales oportunidades mejoran a veces su moral.

Por otra parte , si aún así no se logra obtener candidatos idóneos se tiene que recurrir a fuentes externas como la publicidad, a los organismos estatales de seguridad, empresas profesionales de búsqueda de empleados, instituciones educacionales, organizaciones laborales, compañías de empleados temporales y otros medios (Arias, 1987; Hamptón,1989).

Selección.

La selección de personal es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado.

Como paso previo a la selección técnica de personal, es importante conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como sus objetivos generales, departamentales, seccionales, etcétera.

El sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles.

Se requiere elaborar una solicitud preliminar, pruebas de empleo, entrevistas de selección, comprobación de referencias y de antecedentes, evaluación médica, entrevista con el supervisor, prestaciones realistas del trabajo, decisión de contratación.

El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos (Arias, 1987).

Solicitud

Se utilizan en todas las grandes organizaciones, reúnen la información habitual que puede usarse no sólo en las decisiones inmediatas de selección, sino también en la formación de datos de inventario de los recursos humanos.

Pruebas

Las pruebas se emplean formalmente en 40% de las principales corporaciones en las decisiones de contratación y de promoción. Las pruebas psicológicas tiene por objeto medir las cualidades de personalidad y la capacidad mental. Las pruebas de conocimientos y de desempeño adquieren mayor validez cuando se mide la habilidad de los sujetos en realizar el trabajo para cuya ejecución se piensa contratar.

Estas sirven para dar una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo (Arias,1987; Hampton,1989).

Entrevistas

En la entrevista preliminar se pretende "detectar" en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúne las demandas del puesto que pretende cubrir.

Posteriormente se realiza una entrevista más profunda que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, en la cual se toman determinadas decisiones.

Esta se divide en tres etapas:

Rapport: es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante.

Cima: realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas de manera general: historia laboral, educativa, personal, tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo.

Cierre: cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones (Arias, 1987).

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben de ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado.

Más aparte, existen centros de evaluación que son otro medio para seleccionar entre varios solicitantes de empleo y los candidatos a un ascenso. A los candidatos se les pide efectuar tareas simuladas como resolver varios problemas pendientes de tipo gerencial, participar en juegos computarizados de negocios e intervenir en la toma de

decisiones de grupo (Pygors y Myer, 1982). Su desempeño en estas actividades es observado por un equipo de gerentes y , en ocasiones, por especialistas en personal o psicólogos. Todo esto se lleva a cabo en una instalación especial.

La decisión final corresponde al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado por ser el o los directos (s) responsable (s) del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel de asesor en dicha decisión final.

2.2 CAPACITACION

Cada organización determina sus propias necesidades de capacitación basándose en su experiencia en la planeación de los recursos humanos, el reclutamiento y la selección del personal. Compara la habilidad y el desempeño de sus empleados con sus necesidades presentes y proyectadas, prepara programas de capacitación, los realiza y evalúa su eficacia.

Para evaluar el desempeño de los empleados se utilizan diversos métodos, entre los cuales podríamos catalogarlos en dos: el método antiguo y el moderno, en el primero se encuentra la calificación que da el supervisor a sus trabajadores (método tradicional centrado en el juicio) y que les da a conocer su calificación, pero estos están muy expuestos a la subjetividad y por lo tanto puede ser incorrecto. En el caso de los segundos se cuentan con otro tipo de técnicas como los "incidentes críticos" anotar episodios de comportamientos

observados, "evaluación de escalas de clasificación basadas en la conducta", estas se concentran más en el comportamiento observado y en los resultados. Entre estas se encuentra una mayor objetividad porque las evaluaciones se refieren al comportamiento observado y en los resultados (Arias, 1987; Pygors y Myer ,1982) .

Se recomienda introducir nuevos criterios conductuales en las descripciones y valuaciones de los puestos, con ello se pretende producir "descripciones dinámicas del trabajo" que identifican el tipo de conducta que se desea, es en la forma que se espera alcanzar los objetivos, las clases de conducta y las relaciones que se buscan (Arias, 1987).

Los preparativos para la evaluación periódica pueden efectuarse observando y anotando los incidentes que ilustran la conducta compatible e incompatible con el estilo deseado.

Por otra parte se debe instruir a los nuevos empleados sobre los requisitos de los puestos específicos que van a desempeñar, según lo indicado en la descripción del puesto, de manera amplia y precisa. Así, puede aprender pronto asimilar los estándares del desempeño, aumentando su valor para la organización y satisfaciendo la necesidad humana del progreso personal del trabajo (Pygors y Myer, 1982).

Existe un entrenamiento no formal en el puesto por medio del cual se aprenden nuevas habilidades, a éste se la llama Programa de

Inducción; este consta de información introductoria dada de manera informal o en sesiones de grupo en el departamento de personal.

La información debe tener el siguiente contenido:

- * La compañía: historia, desarrollo, administración, producto o servicio.**
- * Políticas de personal: Lo que los nuevos empleados esperan de la compañía y lo que se espera de ellos.**
- * Condiciones de empleo: incluyendo reglas de disciplina general a y si está sindicalizada; las estipulaciones del contrato de trabajo.**
- * Actividades de los empleados: prestaciones y servicios de que se dispone.**
- * Instalaciones físicas: cafeterías, cuartos de aseo, etc.**
- * El puesto o departamento para el cual se contrata el nuevo empleado naturaleza general del trabajo, horario, salario, oportunidades de promoción.**

El supervisor debe proporcionar información adicional con respecto a las instalaciones y requisitos departamentales como:

- * Presentación del empleado a otros supervisores del departamento y con los representantes sindicales.**
- * Reglas y reglamentos departamentales y medidas de seguridad.**
- * Relación del puesto del nuevo empleado con otros puestos en el departamento, y con el trabajo de departamentos relacionados.**
- * Descripción detallada del puesto: obligaciones, normas, horarios, tasa de salario o incentivo, lugar de trabajo herramientas, equipo.**
- * Presentación de los compañeros de trabajo.**

Una entrevista consecutiva varias semanas después de que el nuevo empleado haya estado en el puesto, conducida ya sea por el supervisor o por un representante del departamento de personal, para responder a las preguntas adicionales que haga el nuevo empleado y para repetir parte de la información inicial para enfatizarla.

Por último se debe de dar continuidad subsecuente a la entrevista (varias semanas después) para responder a otras preguntas; dando repaso de la información clave, comprobación del grado de éxito que se obtuvo en la colocación del empleado en el puesto inicial durante el período de prueba del empleado (Pygors y Myer, 1982).

Sin embargo, existen otras formas de capacitar al personal que se requiere entre ellas tenemos:

Escuelas de Capacitación: Se utilizan cuando se debe entrenar con rapidez a grandes números de empleados. La atmósfera artificial asociada generalmente con este tipo de entrenamiento puede aumentar en realidad el problema de ajuste para quienes se entrenan, al cambiarse al propio trabajo.

Entrenamiento en el Puesto: Reciben instrucción de un empleado experimentado, de un instructor especial o del supervisor del primer nivel. El entrenamiento eficaz en el puesto depende principalmente de entrenadores calificados. Con una instrucción competente, este tipo de entrenamiento puede ser muy eficaz para la preparación rápida de grandes cantidades de trabajadores no especializados o

semiespecializados. En el puesto se aprende muchas habilidades y quizás sea la forma más frecuente de entrenar a la gente, en especial para puestos que son únicos en una organización dada.

Instrucción Programada: En ella se utilizan máquinas de enseñanza, libros programados o tiras de película. La instrucción programada también puede ser útil en el proceso de reentrenamiento.

El entrenamiento o la capacitación es por lo general necesario cuando existe un problema especial que interfiere con la producción o el servicio como: rotación, accidentes, excesivo trabajo echado a perder, escasez de reemplazos.

Por lo que se deben considerar los siguientes puntos: quién va a ser entrenado, el contenido del programa de entrenamiento, quién va a impartir el entrenamiento, cuándo, durante cuánto tiempo y dónde se impartirá (Hamptón, 1989).

Independientemente de cual sea la forma que una organización tenga para capacitar al personal, Pygors y Myer (1982) mencionan que existen principios y técnicas de entrenamiento desarrollados por psicólogos que se deben de aplicar, ya que fundamentan la enseñanza efectiva.

- 1.- Se desea aprender y se está motivado para mejorar el desempeño en el trabajo o para aprender una nueva técnica.
- 2.- La motivación aumenta con el prospecto de una recompensa al concluir el proceso de aprendizaje.

3.- Los resultados del aprendizaje deben ser comprobados por el instructor o el entrenador.

4.- Retroalimentación.

5.- El material debe ser desarrollado en etapas.

Además, se deben de seguir con cuatro pasos a en los programas de entrenamiento.

1.- Tener un itinerario: cuántas habilidades espera que aprenda el entrenado y en cuánto tiempo.

2.-Subdividir el trabajo: anotando los pasos principales.

(la descripción y el análisis del puesto son preliminares necesarios para el entrenamiento).

3.-Tener todo el material y el equipo listo.

4.-Tener el lugar del trabajo arreglado adecuadamente.

La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al grupo de trabajo, al jefe y a la organización en general.

2.3 SUELDOS Y SALARIOS

La paga es el motivador aislado de más importancia usado en nuestra sociedad organizada. Como motivador, se convierte en parte de los problemas psicológicos generales.

Si los sueldos o los salarios son adecuados, se siente que otras necesidades son de más importancia; si los sueldos y los salarios son considerados inadecuados o no equitativos, tienden a adquirir importancia primordial para muchas personas. La equidad o justicia de los aumentos en los sueldos y salarios también es de importancia para los empleados.

Si el nivel general de sueldos y salarios en la organización es demasiado bajo con relación a otras empresas comparables, la administración encontrará difícil atraerse y retener empleados calificados.

Es importante apoyar los cambios en el nivel de sueldos y salarios por algunas fuerzas como: la calidad de los empleados que la organización necesita para una operación eficaz, competencia de otras organizaciones para contratar empleados de esa calidad, habilidad de la organización para pagar los niveles de sueldos y salarios que atraigan y retengan al personal que necesitan, la condición financiera de la firma, o su capacidad de pago, pagar por arriba del promedio o pagar menos salarios (Arias, 1987).

Por todo ello es importante que se realicen las encuestas de sueldos y salarios porque ayudan a definir a la empresa si se debe pagar una tarifa corriente, pagar más del promedio, o menos.

Para realizar una encuesta se recomienda seguir los siguientes pasos:

- 1. Seleccionar una área o industria y las firmas u organizaciones que se incluirán en la encuesta.**

- 2- Anotar los puestos clave y los comunes a la mayoría de las firmas de la encuesta: se recomienda hacer descripciones detalladas, de manera que puedan efectuar comparaciones válidas, por lo que se encomienda seleccionar los factores del puesto: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; también suele evaluarse: educación, experiencia, complejidad de las obligaciones, responsabilidad monetaria, contactos, condiciones de trabajo, tipo y grado de supervisión.**

- 3- Hacer una cédula de la información que debe obtenerse: tarifas o percepciones por hora, percepciones o salarios semanales, horas trabajadas, premios por turnos, otros complementos al sueldo o al salario y métodos de pago.**

- 4- Obtención de datos precisos de sueldos y salarios de puestos que sean esencialmente similares.**

- 5- Compilación de datos sobre sueldos y salarios para cada puesto.**

- 6- Presentación de los resultados y recomendaciones.**

Las encuestas de sueldos y salarios deben tomar en cuenta las diferencias en los pagos de las prestaciones adicionales entre

compañías: enfermedades, accidentes, hospitalización e incapacidades. descansos pagados, tiempo para almorzar, aseo, tiempo para viajar, vacaciones, días festivos, participación de utilidades y aguinaldo (Arias, 1987; Hamptón, 1989; Pygors y Myer, 1982).

La responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos para obtener resultados efectivos con el personal incluye la responsabilidad de establecer relaciones equitativas de sueldos y salarios y prestaciones adicionales complementarias.

Por último se deben de considerar cuatro elementos para determinar la remuneración del trabajo:

El salario mínimo.- De acuerdo a la legislación laboral mexicana, éste es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. Que debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

El salario del puesto: En este elemento es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo.

El pago al mérito del trabajador en su puesto: Que significa remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores.

El pago a la productividad o eficacia: La eficacia con la que el individuo trabaja (Arias, 1987).

Por lo tanto es importante un plan bien desarrollado de evaluación de puestos ya que tiene obvias ventajas para logra una estructura interna de sueldos y salarios racional y consistente. Si se mantienen las tarifas de los puestos clave cuidadosamente en línea con las tarifas que prevalezcan en el mercado para puestos similares, el nivel general de salarios de la firma también será más satisfactorio.

2.4 SEGURIDAD E HIGIENE.

Los cambios en el pensamiento administrativo a la seguridad y a la salud del empleado han sido paralelos a las etapas de desarrollo de las relaciones con el personal como un todo.

En la década de los 60's, la mayoría de los hombres de negocios y los industriales consideraron que la responsabilidad de los programas para la seguridad , la salud e higiene del empleado propiamente debía ser dejado al departamento de personal. Se entiende como higiene y salud industrial al conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud (Arias, 1987).

La reglamentación de ésta han sido encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben

contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales. Algunas de ellas son: orientación y ubicación de los locales de trabajo, materiales de construcción, sistemas de ventilación, procedimientos de calefacción, métodos de iluminación, suministro de agua potable, aseo de los centros de trabajo, etc.

En cuanto a la seguridad industrial: se considera que es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes (Arias, 1987).

Este campo de conocimientos, se encuentra formado dado los resultados obtenidos por los psicólogos del comportamiento. Las investigaciones en la salud y la seguridad ocupacional muestran en forma concluyente que la mala salud (mental y física) y las tensiones intensas (dificultades familiares, conflictos ocasionales, presiones, asignaciones a trabajos repetitivos, etcétera) afectan en forma adversa no sólo lo que los empleados quieren hacer, sino inclusive lo que pueden hacer.

Asimismo, provocan accidentes (sucesos que aparecen en cierta etapa de un proceso por el cual alguna condición o forma de comportamiento conduce a un resultado no planeado de un comportamiento planeado y autovigilado). El proceso del accidente puede considerarse como una consecuencia de acciones o sucesos durante el cual, por falta de un ajuste adecuado (en la actitud,

comportamiento, operación mecánica o las condiciones ambientales), existe una probabilidad creciente de un incidente planeado (Arias 1987; Hamptón, 1989).

Estos deben de estudiarse no sólo como parte de un segmento mayor de tiempo, sino también como una característica de una situación que incluye a más de una persona y al ambiente inmediato. Ya que un accidente puede ser ocasionado por una preocupación acerca de algo muy alejado del lugar en donde ocurre el accidente y de la actividad que se practica.

Por consiguiente, se deben de buscar objetivos benéficos de salud y seguridad como ejemplos tenemos 1) la prevención : en donde se realicen programas positivos de salud y seguridad, como los exámenes físicos que pueden representar una parte importante tanto en la fase de pre empleo como en la forma periódica de los empleados expuestos a peligros no usuales para la salud y 2) la rehabilitación: que se refiere al cuidado terapéutico, así como las obligaciones que tiene la empresa de ofrecer ayuda cuando se requiere un prolongado cuidado de rehabilitación para los empleados incapacitados o alterados emocionalmente (Arias, 1987).

2.5 DESCRIPCION Y VALUACION DE PUESTOS

El análisis de puestos es una técnica con la cual se investigan y describen los puestos en términos de las características o factores generales, nivel de responsabilidad, condiciones de trabajo y

aptitudes requeridas; de este modo proporciona la pauta de los requisitos del puesto y muestra como encaja en la organización (Arias, 1987).

La descripción del análisis de puestos es una imagen hablada (por escrito) de las responsabilidades, relaciones y obligaciones organizacionales específicas que constituyen un oficio dado. Este análisis de puestos es un estudio sistemático de los requisitos del trabajo en diversos grados: datos (información, hechos, ideas, estadísticas), personas y cosas (materiales tangibles, herramientas y equipos) (Arias, 1987; Pygors y Myer, 1982). Las funciones forman jerarquías que van de las más sencillas a las más complicadas.

El primer paso es reunir material objetivo observando y platicando con los que ocupan los puestos, pueden ir apoyados por fotos, muestras de registros y reportes. Posteriormente se confirma, corrige y complementa las observaciones iniciales haciendo comprobaciones con el gerente o el supervisor de primer nivel.

El analista necesita sentido de la organización y mucha aptitud, percepción y experiencia como entrevistador. A continuación el analista debe reunir todas las notas de campo, como un borrador completo, utilizando una forma estándar de descripción de puestos. Todos los puntos de ésta son de importancia, incluyendo la fecha. Debe usarse un lenguaje preciso con verbos sencillos y directos que describan con exactitud lo que hace el ocupante del puesto.

El empleado, el superior inmediato y un especialista pueden aportar notas en una junta a la cual asistan y en que comparen información objetiva o juicios analíticos (Arias, 1987; Hamptón, 1989).

El análisis de Puestos es de suma importancia para el departamento de Recursos Humanos ya que es parte funcional para:

La administración de sueldos y salarios.

En el reclutamiento, selección y colocación.

En la orientación y la instalación de nuevos empleados.

Revisión del desempeño.

Prevenir inconformidades y resolver quejas.

Transferir, ascender, promover o degradar.

La técnica de análisis de puestos, es el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación, para lograr que las organizaciones administren mejor los recursos humanos con los que cuentan.

3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA SANBORN'S

3.1. HISTORIA DE SANBORN'S

Hablar de Sanborn's es hablar también de México, de sus tradiciones, de sus personajes. A lo largo de su vida como Empresa, ha dejado una huella permanente en la historia. Desde el salón de té, en la Casa de los Azulejos, hasta el moderno concepto en tienda.

Un negocio nombrado: "Farmacia Americana", fundada por los hermanos Walter y Frank Sanborn's en 1903 constituyó su inicio. Posteriormente en 1919, los hermanos Sanborn's deciden cambiar su "Farmacia Americana" a la Casa de los Azulejos.

Dos años después de su fundación el establecimiento cambió su antiguo nombre por el de Sanborn's Hermanos; porque había entonces en México farmacias con el nombre de "Farmacia Americana".

Aparte de instalar la farmacia, abrieron un departamento de regalos y novedades y un Salón de Té. Por tanto la casa de los azulejos se convirtió en la primera Unidad Sanborn's.

En ese entonces la droguería o farmacia tenía una apariencia americana con medicinas de patente, artículos para el tocador y para la higiene del hogar.

Los intereses de la Casa Sanborn's a partir de 1921, cambiaron de un comercio de menudeo a mayoreo en toda la República, surtían a las farmacias establecidas entonces en la República, productos farmacéuticos y accesorios que necesitará una botica y una droguería.

En la actualidad Sanborn's, con 95 años de servicio, se constituye una fuente de trabajo para más de 17,800 personas a nivel nacional y forma parte de uno de los grupos de empresas industriales, comerciales y de servicio más importante del país.

3.2 SISTEMAS Y ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Una empresa es una suma de esfuerzos, en la que, como en el mecanismo de un reloj, necesita de todas sus partes, ya que si alguna de ellas faltara la operación no se completaría.

En el caso de Sanborn's Hermanos existen dos áreas: la de operación y la de apoyo a la operación.

La operación está conformada por 97 unidades, que a su vez se dividen en: Tienda, que está dedicada a la venta de artículos, los departamentos existentes en la actualidad son 18: artículos de piel, discos, dulces y chocolates, electrodomésticos, farmacia, joyería y regalos, juguetes, láser disc, librería, óptica, perfumes, fotografía y relojes, revistas, sonido, videocasetes, tabacos y novedades.

De Alimentos y Bebidas en el área de Restaurante en la cual a parte de los alimentos a la carta se presentan especiales del mes como una sugerencia más. Además de considerar 27 Sanborn's Café que elaboran alimentos y bebidas.

El apoyo a la operación está dado por la Fábrica Excélsior, en la que se elabora la línea de dulces y chocolates que se venden en las dulcerías de las unidades y en otros establecimientos; por el Complejo Industrial Viaducto y los Comisariatos de Tlalnepantla y Guadalajara, siendo éstos los lugares en donde se almacena y distribuyen abarrotes y materias primas, así como también se elaboran productos de panadería, pastelería y cocina entre otros.

Adicionalmente se brinda apoyo a la operación a través de las Oficinas Generales, para así complementar las actividades realizadas en las diferentes unidades.

Se cree firmemente que la única manera de continuar creciendo es excediendo las expectativas de los clientes, ofreciéndoles el mejor de los tratos basándose en la filosofía de servicio (Tradición y prestigio, compromiso hacia los clientes, calidad en servicios y productos, recursos humanos con vocación al servicio y orgullo de pertenencia), productos y alimentos de la más alta calidad, dentro de un ambiente confortable caracterizado por el diseño arquitectónico de las unidades: vanguardista y funcional.

Así, como, la continuidad en la política comercial y de expansión en la compañía, creación de nuevas fuentes de trabajo, apego a las estrategias necesarias de control de costos y gastos de operación, desarrollo de acuerdo a programas de los sistemas de informática y punto de venta, vitales para hacer eficiente la operación, permanente capacitación en todos los niveles de organización.

3.3 FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE DIRECCION.

Se han mencionado las funciones de las áreas de operación: Unidades divididas en tienda y restaurante y los Sanborn's Café, así como el apoyo a la operación por parte de: la Fábrica Excélsior, Complejo Industrial Viaducto, los Comisariatos de Tlalnepantla y Guadalajara.

En este apartado se describe la operación de las Oficinas Generales. Las Oficinas se dividen en varios Departamentos entre los que se encuentran: Dirección de Tienda, Dirección de Alimentos y Bebidas, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Expedición de Nuevos Proyectos, Dirección de Administración, Dirección de Auditoría y Dirección de Sanborn's Café .

Dirección de Tienda.

El objetivo de esta Dirección es ofrecer un buen servicio y con calidad, buscando hacer frente a la apertura comercial y a la competencia con ayuda de los Gerentes de Distrito y los Gerentes de Unidad.

Otra de las responsabilidades es mantener un ambiente de trabajo agradable, un equilibrio entre las ventas, costos y gastos en las unidades con la idea de aumentar la productividad.

Dirección de Alimentos y Bebidas.

En esta Dirección la principal función es la administración total de las unidades en cuanto a la operación del restaurante. Esto implica calidad de servicio y calidad de alimentos, para lograr lo anterior se considera fundamental una integración de todos los Gerentes con sus Directores y de todos los Gerentes con el personal a su cargo.

Ya que en medida en que se cumplan satisfactoriamente las expectativas señaladas, los resultados se reflejarán en el incremento de ventas, fuentes de trabajo y expansión.

Dirección de Expedición de Nuevos Proyectos

Los objetivos básicos en esta Dirección son iniciar con los planes de expansión tanto en el interior de la República como en el Área Metropolitana. Realizando la revisión de los planos de las unidades, ubicando, construyendo y/o diseñando los inmuebles con objeto de que éstas sean más funcionales, que tengan el toque especial y arquitectónico de la zona, culminando con la apertura de la tienda.

Por otra parte si las unidades requieren de remodelaciones o restauraciones se experimentan transformaciones en su diseño, instalaciones físicas y distribución interna.

Dirección de Administración.

Los objetivos principales son la planeación, organización, dirección y control, en una palabra la administración de Sanborns. Está área es la encargada de generar toda la información financiera para poder administrar de manera eficiente a la empresa.

Dirección de Auditoría.

La función principal de esta área es el control y la obtención de información emanada tanto de las unidades como de la otras Direcciones, con el fin de mantener los estándares de operación adecuados para lograr los mejores resultados de la operación.

También se elaboran las estadísticas de operación, ya que son éstas las que ayudan a tomar decisiones adecuadas para resolver problemas operativos, de gastos y productividad. Al igual se supervisa el área de tienda y restaurante, así como la coordinación entre el área de compras y la operación en las unidades.

Dirección De Recursos Humanos.

El principal objetivo en esta Dirección es atraer e integrar en la empresa a personas con las mejores características en cuanto a preparación, disposición al trabajo y deseos de superación, así como brindar las condiciones para que el personal encuentre las herramientas y elementos para su desarrollo personal y laboral.

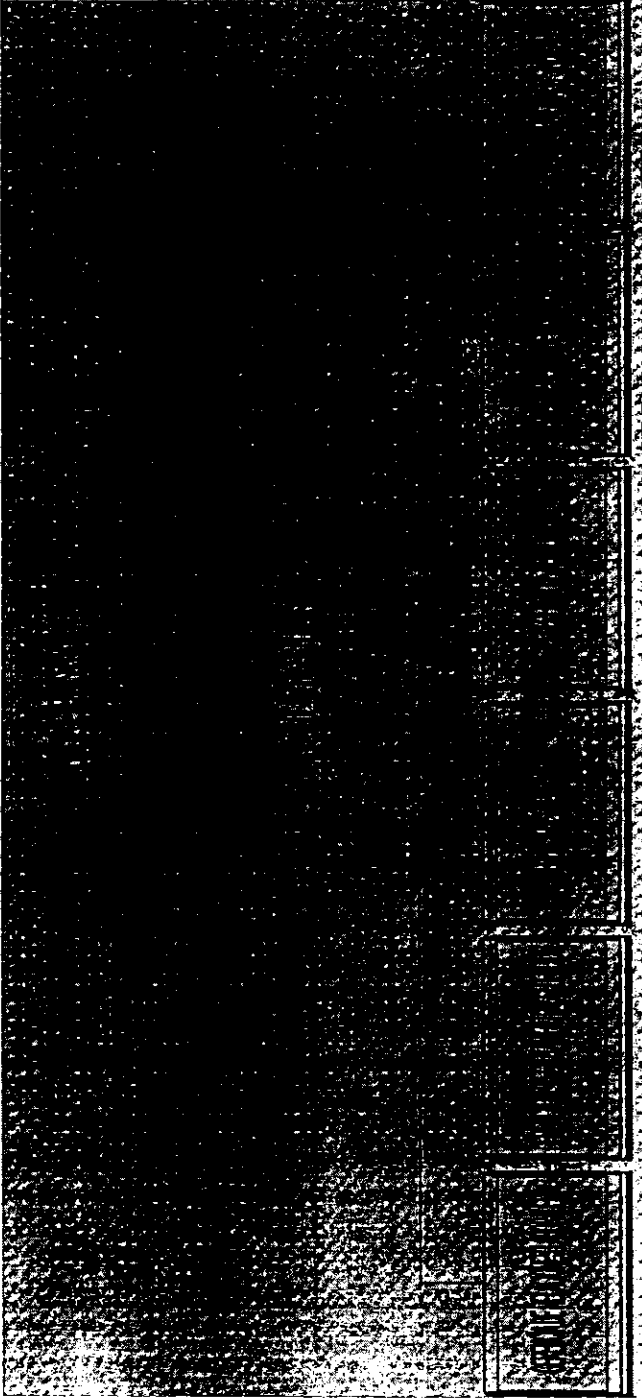
Así, como capacitar permanentemente al personal para inculcarle una verdadera vocación de servicio.

Dirección de Sanborn's Café.

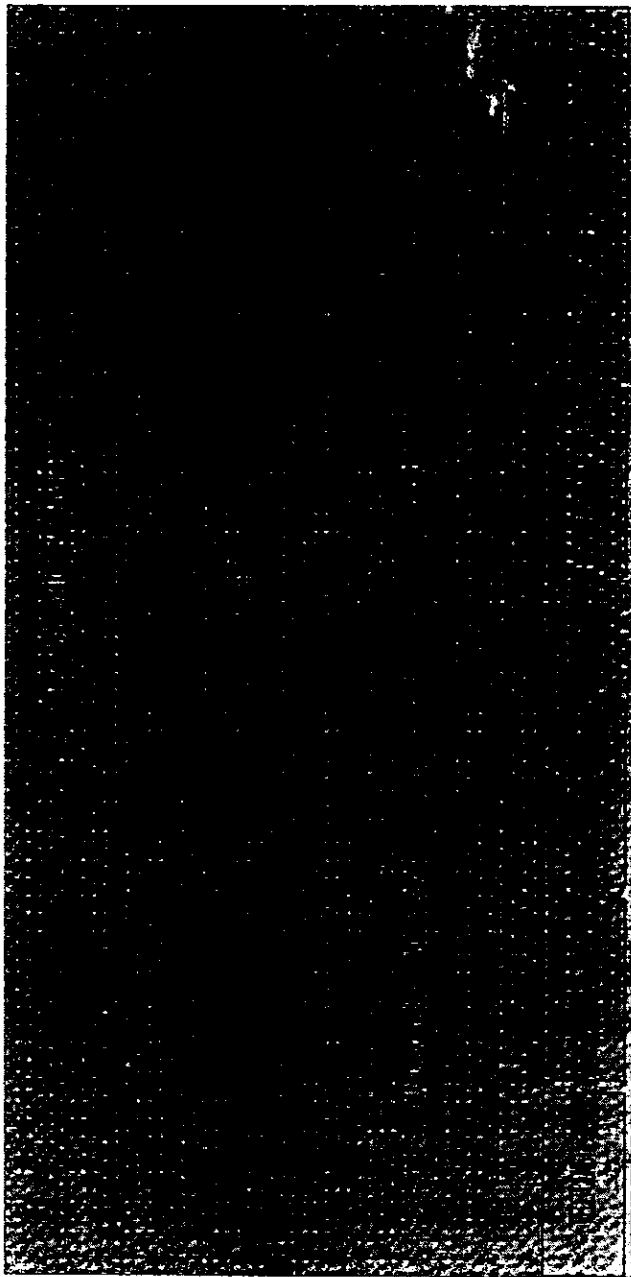
Se tiene como función principal mantener un equilibrio entre las ventas, costos, salarios y gastos en las unidades de operación con el propósito de incrementar la productividad y que esta se vea reflejada en el renglón de la utilidad de la operación, basada en un estricto control presupuestal y el respeto de las políticas y procedimientos establecidos dentro de estos restaurantes.

3.4 Organigrama

3.4.1 Departamento de Recursos Humanos



3.4.2 GERENCIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



3.5 FUNCIONES E IMPORTANCIA

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Es una Dirección de alto nivel con dependencia jerárquica, únicamente respecto a la Dirección General.

Sus funciones son dirigir la valoración de tareas, realizar estudios de retribución, planificar al personal (cualitativa y cuantitativa, costos), elaborar organigramas detallados, control de los costos del personal, estadísticas sobre el personal (costos, productividad, accidentes rotación de personal, etcétera), adiestramiento, publicaciones del personal, relaciones sindicales y actividades sociales.

SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

La Sub-Dirección de Recursos Humanos tiene como principales valores: la creatividad de la gente, el reconocimiento al trabajo, la identificación del servicio al cliente como la vía de alcanzar el liderazgo en el mercado.

El objetivo de esta Sub-Dirección es constituir dentro de la empresa a personas que cubran en un máximo las características de preparación, disposición al trabajo y deseos de superación que se requiere en cada uno de los puestos, así como brindar condiciones para su desarrollo personal y laboral.

GERENCIA DE RELACIONES LABORALES

La Gerencia tiene como tareas principales la asesoría jurídica, el estudio, el planteamiento y elaboración de contratos y la negociación de aspectos jurídicos con terceros; mantener relaciones sobre asuntos condominales y operativos con los desarrolladores y administradores de centros comerciales donde participa Sanborn's.

Asegura la aplicación de las disposiciones legales , contractuales, acuerdos y reglamentos concernientes a materia de personal realizando la actividad relativa a la instauración y resolución de las relaciones de trabajo.

Además de verificar la conformidad con las disposiciones legales con los contratos colectivos y con las normas de la empresa.

GERENCIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

En la gerencia de reclutamiento y selección la principal labor es reclutar al personal idóneo para los puestos requeridos, efectuar las entrevistas y exámenes de los candidatos seleccionando al que cubre el perfil, contratarlo dependiendo del área y de la categoría darle información sobre el contrato y de las funciones a realizar en el puesto.

Se requiere que la búsqueda, selección, admisión y colocación del personal respondan a las exigencias de la empresa para aumentar su potencial humano.

GERENCIA DE CAPACITACION

Son los encargados de dar entrenamiento y capacitación a los nuevos empleados, darles la bienvenida dentro de la empresa, explicarles de manera detallada las funciones y realizar prácticas antes de laborar. Por otra parte, mantienen cursos para la superación personal y laboral del personal de la empresa.

El adiestramiento, la formación y el perfeccionamiento del personal propone aumentar la capacidad del personal, de modo que garantice un mejor empleo y un aumento del rendimiento.

GERENCIA DE PERSONAL

Esta Gerencia es la encargada de tener los expedientes de cada uno de los trabajadores, así como sus cambios dentro de la empresa. Son los encargados de manejar la inscripción y baja del Seguro Social, trámites administrativos para prestamos, infonavit, liquidaciones, regularizar los documentos en lo relativo a ausencias por enfermedad, vacaciones o permisos, jubilaciones, pensiones, controla la presencia de los empleados en las unidades y en oficinas.

Examina las propuestas de promoción y retribución procedentes de las direcciones interesadas.

Además coordina y controla las actividades de carácter asistencial como: diversiones y comedores de la empresa.

GERENCIA DE NOMINA

Es responsable de la contabilización de los sueldos y salarios sobre la base de los datos transmitidos por las diferentes Direcciones realizando los reportes para el área contable y fiscal.

Elabora los cálculos de liquidaciones del personal en conformidad con las disposiciones legales y sindicales.

GERENCIA DE RELACIONES SINDICALES

Mantiene relaciones con órganos sindicales, con comisiones internas, con institutos aseguradores o de previsión, ayudando en las discusiones sindicales y en las desavenencias por problemas de huelgas laborales o de accidentes de trabajo. Procede a la negociación de los acuerdos con los órganos de representación del personal y con los sindicales.

También participa en la preparación y estipulación de los contratos colectivos.

4. FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN SANBORN'S HERMANOS

El puesto que se desarrolló en la empresa fue el de Entrevistadora en el Área de Tienda en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, mismo que depende de la Dirección de Recursos Humanos.

Descripción del puesto:

**Entrevistadora de Selección de Personal
del área de Tienda**

Departamento:

Gerencia de Reclutamiento y Selección

Area:

Recursos Humanos

Reporta:

**Gerente de Reclutamiento y Selección y
Sub-Gerente del Centro de Reclutamiento
de la Zona Norte y Centro.**

**Contactos Permanentes: Gerentes , Asistentes de Tienda y Secretarias
de unidades de Zona Norte y Centro.**

Descripción Genérica:

Responsable ante la Gerente y la Sub Gerente de Reclutamiento y Selección de cubrir en el menor tiempo posible las vacantes reportadas del área de tienda.

Funciones:

- ◆ **Organizar el reclutamiento para puestos a nivel operativo.**
- ◆ **Seleccionar al personal del área de Tienda a nivel operativo. (Monitoristas, Vigilantes, Operarios de Mantenimiento, Choferes, Ayudantes de Labores Generales, Auxiliares de Caja)**
- ◆ **Entrevistar y evaluar a los posibles candidatos**
- ◆ **Elaborar reporte de entrevista de los candidatos viables.**
- ◆ **Coordinar con los supervisores las entrevistas de los candidatos para aprobación**
- ◆ **Realizar trámite de colocación y contratación .**
- ◆ **Hacer el reporte de candidatos atendidos para llevar el control**
- ◆ **Coordinar actividades con la entrevistadora del área de ventas**
- ◆ **Coordinar horarios de firma de contratos de personal aprobado**
- ◆ **Sostener contacto con las unidades de la zona Norte para control de vacantes**
- ◆ **Informar sobre el control de vacantes a la Gerente y Sub Gerente de Reclutamiento y Selección**
- ◆ **Mantener contacto con el área de Capacitación**

4.1 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

4.1.1 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento se lleva a cabo en cada uno de los centros de Reclutamiento y Selección; en la zona Sur la encargada es la Sub gerente del centro y en la zona norte la Entrevistadora del área de Tienda.

Se utilizan diversos medios para captar al personal que se requiere.

- ◆ **Periódico**
- ◆ **Radio**
- ◆ **Anuncios en las unidades**
- ◆ **Bolsas de Trabajo**
- ◆ **Grupos de Intercambio**
- ◆ **Intercambio de Cartera**
- ◆ **Anuncios en Locales Comerciales.**

Con respecto a el Periódico y la Radio la encargada de boletinar las vacantes en estos medios es la Gerente de Reclutamiento y Selección.

En cuanto a los otros medios, la responsable es la encargada del Área de Tienda; a continuación se describen el desarrollo de estas actividades:

Anuncios en unidades: Realizar formatos por medio de la computadora en los que se mencionan los puestos de mayor demanda, estos son colocados a un lado del reloj checador de las unidades (para llevar a cabo esta tarea se requiere la autorización del Gerente de Tienda) en los anuncios se pide a los empleados su apoyo, comentándolo con conocidos y familiares, sugiriendo dirigirse a los Centros de Reclutamiento o directamente a la Unidad que les quede más cercana.

Bolsas de Trabajo Estatales y Municipales: Realizar llamadas periódicas a los Centros Delegacionales y Estatales Promotores del

Empleo Capacitación y Adiestramiento para dar a conocer los requerimientos de personal y pedir su colaboración.

Grupos de Intercambio: A mi cargo se encuentran dos grupos de intercambio, uno para el Área de Tienda y otro para el Área de Alimentos y Bebidas. En los grupos se reúnen organizaciones que tienen el mismo giro y características similares en cuanto al personal faltante.

Antes de las juntas me informaba sobre las vacantes más problemáticas para cubrir, con esta información se elaboraba una relación de vacantes dando a conocer los perfiles y características de éstos. También se anexaba una Relación de Personal que no se había contratado (por no cubrir el perfil, la vacante ya se encontraba cubierta o tener algún problema en cuanto a los lineamientos dispuestos por la empresa) pero que se consideraba un candidato aceptable y funcional para otra organización.

Intercambio de Cartera: Mantenía contacto con varias empresas con las que por tener puestos similares, se pudiera intercambiar información en cuanto a personas que hubieran asistido a sus oficinas que no se tuvo opción a contratar, este apoyo era recíproco. Se concertaban citas dos veces por semana e iniciaba nuevos contactos.

Anuncios en locales comerciales: Se enviaba a una reclutadora con el fin de pegar anuncios en donde se solicitaba personal. Esto se llevaba a cabo en unidades donde era más problemático cubrir las vacantes.

Los anuncios eran pegados en negocios de zonas cercanas a la unidad y se sugería que se presentarían directamente con el Gerente de Tienda o Restaurante, si alguno de ellos determinaba que la persona en cuestión podía cubrir uno de los puestos solicitados era enviado al Centro de Reclutamiento con el fin de iniciar el proceso de selección.

4.1.2 SELECCION

El proceso de selección principia con el llenado de solicitud de las personas interesadas por obtener un puesto dentro de la empresa.

La solicitud es breve, contiene puntos que de acuerdo con la experiencia de la compañía, están correlacionados con un desempeño eficaz. Esta organización recluta a un gran número de individuos en categoría de puestos específicos por lo que la forma de la solicitud contiene criterios de selección que diferencian en forma confiable los candidatos deseables de los indeseables.

La solicitud (Ver anexo 1) comprende puntos importantes ya que contiene información esencial de la persona, abarca las siguientes áreas:

- ◆ **Datos Generales:** Nombre, domicilio, teléfono, fecha y lugar de nacimiento, estado civil.
- ◆ **Documentación:** Número de afiliación al IMSS. R.F.C., Cartilla y Licencia de manejo

- ♦ **Datos complementarios:** Ha trabajado anteriormente en esta empresa, Tiene familiares laborando en la empresa, Tiene disponibilidad de horario
- ♦ **Escolaridad:** Nombre de las escuelas, Número de años cursados por nivel, Fecha de ingreso y de egreso, Si concluyó sus estudios y estudios actuales.
- ♦ **Conocimiento de Idiomas:** Porcentaje de dominio de idiomas extranjeros.
- ♦ **Referencias Personales:** Nombre, dirección y teléfono de tres personas que lo conozcan y que no sean familiares.
- ♦ **Empleos anteriores:** Se solicita información de los tres últimos empleos, para conocer la experiencia y la estabilidad laboral del candidato.
- ♦ **Información general:** Otras fuentes de ingreso, dependientes económicos, disponibilidad para viajar o cambiar de residencia, tiene automóvil; y por último la firma del solicitante.

El proceso continua con la entrevista inicial que se lleva a cabo en recepción, el propósito es filtrar a los candidatos revisando de manera general su presentación, datos personales, familiares, escolaridad y experiencia, detectar si es un candidato viable a ocupar algún puesto; en caso contrario se concluía el trámite y se le informaba que se le mantendría en cartera. Esta entrevista constituía una cuidadosa selección de los candidatos potenciales en las listas de reclutamiento.

Posteriormente y dependiendo del puesto aspirado, las solicitudes son enviadas con las entrevistadoras las áreas eran: Personal

Administrativo, Personal del Área de Tienda, Ventas Tienda, y Personal Alimentos y Bebidas en Sanborn's y Sanborn's Café.

En el Area de Tienda los puestos a seleccionar son (ver anexo 2) :

- ♦ **Vigilantes** -Mensajeros
- ♦ **Monitoristas** -Choferes
- ♦ **Operarios de Mantenimiento** -Ayudantes de Labores Generales
- ♦ **Auxiliares de Caja**

4.1.3 ENTREVISTA

La entrevista se maneja de manera objetiva y se siguen los siguientes pasos:

- Verificar en el sistema de empleados si la persona no había laborado anteriormente con la organización**
- Presentarme dando mi nombre completo**
- Revisar los datos de solicitud**
- Se toman en consideración la forma en que el candidato llenó la solicitud, si tenía tachaduras, si lo hizo con cuidado y de forma correcta.**
- Cotejar los Datos proporcionados por el candidato, Datos personales, familiares, laborales y escolares.**

Se hacen preguntas específicas, centrando la atención sobre tópicos respecto a los cuales se deseaba información.

Se verifica que no quedarán espacios vacíos en la solicitud e informarse cual era el motivo, (por que no recordaba la información, no deseaba proporcionarla) en estos casos era necesario solicitarla al candidato y analizar el motivo de ésta.

Se consideran aspectos que no vienen requeridos en la solicitud, pero que son necesarios conocer en el candidato; Estado de salud, adiciones, tatuajes, actitud, examinar presentación, espacios de tiempo entre un trabajo y otro.

Las entrevistas son realizadas en un cubículo privado, en donde se proporciona seguridad al entrevistado de que no es escuchado, la duración de cada una de las entrevistas son de 10 a 15 minutos, cuando se presenta alguna complicación en la solicitud o sobre los datos proporcionados por el candidato, la entrevista no es dirigida y se puede prolongar por una hora o más, o inclusive continuar en una segunda o tercera sesión.

Se informa al entrevistado que lo mencionado en la entrevista es confidencial y únicamente es utilizado para su posible colocación.

Se procura en lo posible que no haya interrupciones.

Una vez verificado los datos de la solicitud con el candidato se determina que se encontraba dentro de los lineamientos establecidos y que cubre el perfil requerido, se le proporciona información exacta

de los requisitos del puesto y de las normas de la compañía en cuanto apariencia y comportamiento:

- ◆ **Puesto que va a desempeñar**
- ◆ **Funciones**
- ◆ **Horario**
- ◆ **Sueldo**
- ◆ **Prestaciones**
- ◆ **Posibilidades de desarrollo**

Esto es para determinar si la persona está realmente interesada en trabajar dentro de la empresa, si no es así se concluye el proceso agradeciendo su participación.

Asimismo, cuando se concluye que el solicitante no puede ser aceptado, la decisión es comunicada.

4.1.4 EVALUACION

Por el contrario, si el solicitante parece ser un candidato probable, la entrevista concluye proporcionando confianza respecto a las pruebas que se van a hacer.

Los Pruebas utilizadas están diseñadas:

1) Para medir el grado hasta el cual las habilidades e incapacidades de los solicitantes se adaptan o no a las demandas específicas del puesto.

2) Como complemento a la información proporcionada en la forma de la solicitud.

3) Como base para comparaciones objetivas entre los solicitante (habilidad mental, personalidad y aptitudes para ejecutar el trabajo).

Para los puestos operativos del área de tienda las pruebas empleadas son:

El Cuadro de Temperamento: Mide las dimensiones o características de la personalidad como son; actividad, vigor, impulsividad, dominio, estabilidad emocional, sociabilidad y reflexividad.

La Prueba de Habilidad Mental: Muestra la capacidad de la persona para comprender las acciones complejas o sutiles, pensar con flexibilidad, adaptarse a nuevas situaciones y aprender rápidamente.

Al aplicar las pruebas se debe tener en consideración dos aspectos básicos el ambiente físico y psicológico.

Se tiene que ser cortés y amable con los candidatos; desarrollar una atmósfera informal y agradable, se requiere que la habitación esté bien iluminada, silenciosa y sin interrupciones.

En ningún caso la persona que realiza una prueba con límite de tiempo, debe ser interrumpida (hablándole, cambiarlo de lugar). La prueba de habilidad mental (de tiempo limitado) debe hacerse bajo supervisión, para evitar interrupciones o un intercambio de respuestas cuando se administraba por grupos.

El orden conveniente a seguir en el manejo de las pruebas es: primero, la prueba del Cuadro de Temperamento, ya que las instrucciones son sencillas y le permite a la persona sentirse más tranquila; posteriormente se aplica la prueba de Habilidad Mental.

Cuando los grupos son pequeños, hasta de diez personas, la administración de pruebas se aplica con mayor facilidad, además se proporciona atención individual.

Sin embargo, cuando los grupos son muy grandes, debido a que las personas no terminan la Prueba de Temperamento al mismo tiempo, es más práctico trabajar primero la Prueba de Habilidad Mental.

Es obligatorio que toda persona antes de ser contratada se debe aplicar las dos pruebas. Cabe aclarar que para el puesto de Ayudante de Labores Generales, dado el perfil , no es necesario aplicar la prueba de Habilidad Mental.

Los resultados de la pruebas, así como los expedientes de los candidatos son confidenciales y deben ser mantenidos de esa manera: El número de personas que administran las pruebas y que conocen los resultados, es su labor tratar todo lo concerniente a las pruebas solamente con los miembros del Departamento.

4.1.5 ENTREVISTA FINAL Y COLOCACION

Aun cuando en el proceso de selección se confirma que el aspirante tiene aptitudes y cubre el perfil del puesto requerido, los solicitantes no pueden ser contratados en ese momento; así que se clasifican como aparentemente deseables. Es en esta etapa cuando se realiza el reporte de evaluación del candidato (Ver anexo 3) que contiene los siguientes datos:

- ◆ **Presentación Personal:** Se califica en base a observación.
- ◆ **Estabilidad Laboral:** En función a la duración de sus empleos anteriores o sus estudios.
- ◆ **Capacidad Intelectual:** Por la forma de analizar y responder en las evaluaciones y la entrevista.
- ◆ **Iniciativa:** Por el interés hacia nuevos proyectos o en mejorar sus actividades.
- ◆ **Responsabilidad:** De acuerdo al cumplimiento de sus actividades tanto educativos como laborales.
- ◆ **Sociabilidad:** Actitud durante la entrevista, así como los datos proporcionados en la solicitud acerca de sus familiares, amigos y tiempo libre.
- ◆ **Relación con la Autoridad:** Se detecta por medio de preguntas con respecto a relaciones con sus Padres , maestros o jefes anteriores.
- ◆ **Trabajo en Equipo:** Cuestionando acerca de sus actividades escolares, deportivas o empleos anteriores.
- ◆ **Madurez Emocional:** En las reacciones durante la entrevista , en las preguntas que son difíciles de contestar y en la actitud que muestra.

- ◆ **Dinamismo y Actitud de Servicio:** Se detecta en función a cómo se ha desenvuelto en sus trabajos , cómo realiza su labor, en sus actividades académicas o en sus pasatiempos.
- ◆ **Habilidad de Venta:** De acuerdo a la evaluación realizada para este puesto. Este último parámetro se utiliza exclusivamente para los vendedores; por lo tanto en mis reportes este espacio quedaba en blanco.

Los candidatos deben ser aprobados por el supervisor del área, ya que es el responsable del futuro desempeño del candidato, en el caso de los puestos como los mensajeros, ayudantes de labores generales y choferes se envían con el Gerente de tienda, en donde se solicita el puesto, y él realiza la entrevista de aceptación.

Se proporciona al Supervisor o al Gerente únicamente la solicitud con el reporte de evaluación.

En la entrevista de colocación los supervisores o el gerente informan al candidato sobre el puesto y las posibilidades de desarrollo dentro de la unidad.

4.1.6 CONTRATACION

Autorizados con la firma del supervisor o del gerente, se les informa a los candidatos, en el centro de reclutamiento, que su colocación es en condición de prueba, tanto para el empleado como para la compañía.

En esta etapa se pregunta al candidato si tiene algo más que agregar, si tenían dudas respecto al puesto ofrecido.

Cuando la persona es aceptada, se le comunica en ese momento y se le solicitan sus documentos para contratación y se llena una hoja con la relación de documentos entregados por el candidato (ver anexo 4).

Los documentos que se solicitan son:

- ◆ **Fotografías**
- ◆ **Registro Federal de Causantes**
- ◆ **Inscripción al Seguro Social (esta documentación se pide cuando la persona ha estado dada de alta en una empresa)**
- ◆ **Cartilla Liberada**
- ◆ **Acta de Nacimiento**
- ◆ **Acta de Matrimonio**
- ◆ **Certificado o Constancia de Estudios**
- ◆ **Identificación con Fotografía**
- ◆ **Comprobante de Domicilio**
- ◆ **Cartas de Recomendación.**

Es conveniente que se soliciten los documentos originales, aún cuando se conservan las copias para el expediente; los originales son para verificar que no se haya alterado algún documento.

Cuando el candidato entrega los documentos, se deben ir cotejando con los datos que anotó en la solicitud de empleo. Ya reunida la documentación se envía al candidato a capacitación y terminada ésta firma su contrato.

Los documentos que conforman el expediente final son (ver anexo 5):

- ◆ **Inscripción al Seguro Social**
- ◆ **Contrato (original y copia),**
- ◆ **Alta al Sindicato**
- ◆ **Avisos de Contratación**
- ◆ **Solicitud de Empleo**
- ◆ **Reporte de Evaluación**
- ◆ **Hoja de Relación de Documentos**
- ◆ **Solicitud para Investigación Socioeconómica**

4.2 ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DEL PSICÓLOGO

- ◆ **Mantener contacto con las unidades de la zona Norte para control de vacantes:**
- ◆ **Atender llamadas telefónicas de las secretarías de unidad que son las encargadas de reportar los puestos disponible.**
- ◆ **También atender a los Gerentes de Tienda sobre el personal faltante dentro de sus unidades, asimismo proporcionarle asesoría, servicios y varios tipos de controles para ayudar a la administración general sobre los lineamientos de la selección de personal.**
- ◆ **Elaborar el registro por cada una de las unidades de la Zona Norte y Centro de las vacantes cubiertas diariamente, así como un reporte semanal sobre éstas y las vacantes reportadas.**
- ◆ **Llevar el control de las vacantes que llevan más de un mes reportadas y que no se han cubierto.**

- ◆ **Elaborar el tiempo de cobertura (es decir, el período en el cual se cubre el personal) de las vacantes para integrarlo al Reporte Mensual**
- ◆ **Coordinar actividades con la entrevistadora del área de ventas:**
- ◆ **Darle a conocer las vacantes reportadas de vendedores de cada una de las unidades.**
- ◆ **Revisar los expedientes completos de cada uno de los candidatos entrevistados (documentos y datos de la solicitud) antes de anotarlos en el control de contratos de cada tienda.**
- ◆ **Apoyarla en entrevistas en caso de que se encontrará reclutando.**
- ◆ **Coordinar horarios de firma de contratos de personal aprobado**
- ◆ **Mantener contacto con el área de Capacitación**
- ◆ **Informar sobre el número de personas que asistirán a los cursos tanto de Tienda como de Alimentos y Bebidas**
- ◆ **Enviarles listas con los nombres de las personas**
- ◆ **Comprobar la asistencia durante los días que durará el curso**
- ◆ **Verificar que sea el mismo número de personas que firmen los contratos elaborados**
- ◆ **Corroborar en la tiendas que el personal se encuentre laborando.**

ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN

La naturaleza del presente Reporte Laboral es básicamente revisar la labor desempeñada en el área de la Psicología Industrial u Organizacional por un psicólogo egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, considerando su formación de acuerdo al curriculum establecido por dicha institución; la cual consta de tres módulos: Teórico (investigación, revisión y análisis de bibliografía; integración y discusión de textos), Experimental (habilidades para la investigación bibliográfica, integración teórica y redacción de investigaciones metodológicas) y Aplicado (En donde se adiestra al psicólogo a la solución de problemas en el área educativa, clínica, educación especial) . En el primer módulo se desarrolla un sistema informativo de apoyo al módulo experimental y aplicado.

En la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala se transmiten someramente aspectos teóricos y prácticas en el área de la Psicología Organizacional, que cada vez interesas más a los psicólogos, afortunadamente nosotros que egresamos con una formación y orientación cognitiva-conductual adquirimos habilidades para su estudio y para desarrollarnos dentro de este campo, pero también es importante que la institución, los maestros y los propios alumnos entendamos cuáles son las exigencias de nuestro país y verificar si realmente se requiere un cambio curricular o deseamos que todo nos sea proporcionado sin esforzarnos en utilizar las herramientas proporcionadas por la escuela durante cuatro años. Ya que en ocasiones somos los propios egresados los que nos cerramos las puertas, que deseamos que en la escuela se nos proporcione una

guía exacta de cómo es el campo laboral en el área en el cual deseamos trabajar.

Pero debemos considerar que si nosotros nos encontramos interesados en el área organizacional, debemos investigar, ampliar nuestra información, analizar los términos que se nos exponen, para que cuando ejerzamos nuestra profesión , no nos enfrentemos a supuestas “novedades”(tanto prácticas como teóricas).

Hay que entender que el conocimiento sobre esta disciplina y nuestro desarrollo profesional siempre está ligado al contexto sociocultural, así mismo la conducta humana debe ser analizado sobre esta base, ya que nuestra responsabilidad aumentará conforme entendamos que siempre estamos en un proceso de adquirir conocimientos teóricos y que la experiencia como profesional siempre va a estar al servicio de la sociedad en la que nos desarrollemos.

Por lo cual los estudiantes debemos considerar que lo aprendido durante la formación escolar será la base para colocarnos en alguna organización, desempeñando los conocimientos y habilidades que con la formación de la experiencia profesional obtenida se de la oportunidad de desempeñar en el ámbito organizacional y demostrar que somos los más idóneos para realizar las actividades del departamento de Recursos Humanos, siempre y cuando seamos conscientes que nuestro trabajo en las organizaciones va estar relacionada con otras profesiones (Relaciones Industriales, Administradores, Ingenieros Industriales, Sociólogos, entre otros); ya

que para la función de una organización se requiere del trabajo multidisciplinario.

Se ha mencionado, que es importante el contexto en el que nos desarrollamos, y como en todos los países al igual que en México se considera fundamental el papel del trabajo como fuente de toda riqueza humana. Por esta razón, se da un importante reconocimiento a la intervención del sector empresarial en el desarrollo de la sociedad y particularmente, en la generación y ampliación de las fuentes de empleo.

Se ha asegurado que la solución de los problemas del desarrollo de un País está en hallar una fórmula que permita la continua ampliación de la planta productiva: la generación de más y mejores empleos, de puestos de trabajo que impulsen el crecimiento de la economía. Un aspecto importante de este proceso es contribuir a que el mercado de trabajo opere con transparencia e impulse el desarrollo de sus áreas considerando la administración de los Recursos Humanos para elevar la productividad y competitividad.

El psicólogo egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales de Iztacala debe tener una actualización constante y una mejor preparación para estar consciente de lo que están requiriendo en la actualidad las empresas, en éstas se solicita que el psicólogo conozca pruebas psicométricas y su actualización, Conocimientos teóricos y prácticos sobre el reclutamiento y selección, capacitación, relaciones laborales, sindicales, todo lo relacionado a Recursos Humanos; en otras palabras que sea analítico, organizado,

creativo, responsable, que sepa evaluar, planear, , investigar y prevenir e intervenir en los posibles contratiempos, que tenga conocimientos sobre la conducta humana, sobre la motivación, diseño de cursos, habilidades sociales, manejo de grupos, etcétera.

Con respecto a lo anterior, en base a mi experiencia dentro del ambiente laboral, es de suma importancia reconocer que las funciones que desempeña el psicólogo en el área organizacional son básicas para el funcionamiento de toda organización, porque son el primer contacto formal con las personas, considerando que mi trabajo se desempeñó en la Dirección de Reclutamiento y Selección de Sanborn's.

Sanborn's Hermanos, es una organización que tiene objetivos bien delineados, pero desafortunadamente debido a su crecimiento acelerado se ha visto en la necesidad de realizar el trámite de contratación cada vez más mecánico. Esto debido a que es sumamente amplio el número de requisiciones que se destinan a los centros de reclutamiento y selección, y por lo tanto no se llega a contratar a personal que cubra al 100% el perfil de cada uno de los puestos.

Por lo tanto, considero que el programa de reclutamiento y selección se encuentra delineado en base a necesidades de épocas pasadas, ejemplos de ello son:

- La premura del tiempo en cuanto al proceso de reclutamiento, ya que no se dispone de tiempo para mantener los contactos vigentes y por lo tanto no se le da seguimiento a las fuentes externas e internas de reclutamiento.

- De igual manera el proceso de selección es sencillo de manejar, pero con el exceso de candidatos que se encuentran en los centros de reclutamiento y selección se vuelve compleja, porque las personas al terminar de llenar su solicitud esperan ser atendidos rápidamente en recepción y en ocasiones se llega a esperar más de una hora.
- Posteriormente cuando el candidato pasa este proceso y se le da una cita para entrevista o evaluación, se encuentra que ésto se realizará al siguiente día o a la siguiente semana. Esto trae consigo consecuencias realmente importantes, ya que desalientan a los candidatos a continuar con el trámite, consideran que han perdido demasiado tiempo, que no se les está tomando en serio, o definitivamente prefieren buscar en otros lados.
- Cuando el candidato continua con el proceso y se le entrevista, nos encontramos con otros inconvenientes entre ellos el salario, los horarios, la ubicación de la unidad, el transporte, etcétera.
- En el momento en que el personal es contratado y llega a la unidad a trabajar, se presentan aún otros problemas, como: el de no respetarles el departamento en el cual fueron contratados, la actitud del gerente, de los sub-gerentes, los horarios no son respetados puesto que se cambia según las necesidades del gerente o de la tienda, el salario y/o las comisiones (en el caso de los vendedores).

Esto lleva a que el personal dure en la unidad poco tiempo, lo que provoca que se generen más vacantes y por ende que el proceso de reclutamiento, selección y contratación se vea ineficaz.

Desafortunadamente, se piensa que el personal que se encuentra laborando en el departamento de reclutamiento y selección no se encuentra preparado para realizar las funciones que le son designadas y por lo tanto no se le toma en cuenta.

Por lo consiguiente es importante que la empresa analice su situación y procure encontrar cuál es el verdadero problema. Y por otra parte darle la oportunidad a los psicólogos que laboran en este departamento para realizar investigaciones sobre el desarrollo del trabajo dentro de la unidad; como realizar el proceso de reclutamiento y selección para que brinde mayores beneficios, analizar las causas de la rotación del personal, planear programas y manejar técnicas de desarrollo enfocados a: promover el crecimiento, predecir el rendimiento e incrementar la producción del recurso humano.

Con respecto a la Gerencia de Reclutamiento y Selección considero primordial analizar si está dando o no resultado el proceso actual de reclutamiento y selección y si no es funcional, es importante realizar cambios. En el caso del reclutamiento, establecer y mantener una red de seguimiento hacia las fuentes que proporcionan al personal más adecuado para los puestos, elaborar mensualmente registros cualitativos y cuantitativos de los resultados de cada de reclutamiento, llevar un control de las solicitudes que al no ser aptas para la organización, sí puedan ser útiles para otras empresas y de esta manera mantener activa una cartera de candidatos viables.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

En cuanto a la selección, verificar que los candidatos interesados en cubrir las vacantes tengan los conocimientos, habilidades y aptitudes descritas en el puesto en un 90% que realmente vayan a generar una posible carrera dentro de la empresa, evaluar a los candidatos en grupos y horarios específicos pero no atrasar su entrevista, si se desea que el candidato sea atendido con rapidez proporcionar más apoyo a recepción, realizar juntas semanales con el personal del departamento con el propósito de analizar los problemas así como escuchar propuestas para agilizar y mejorar el trámite.

De igual manera considerar que si realmente se realizan modificaciones dentro del departamento este debe ser apoyado por las otras gerencias y probablemente se deban realizar cambios dentro de la operación en las Unidades.

Por otra parte, es importante mencionar que el proceso de reclutamiento y selección de una empresa debe sustentarse en una base científica, avalada por métodos y sistemas objetivos. Ya que esta fase es una de las más importantes dentro de cualquier organización y su aplicación deberá estar siempre en constante renovación. Considerar que se está trabajando con personas a las cuales se les debe de manifestar, con el trato dentro de este departamento, cuáles son las bases de la organización que se está representando en ese momento.

Por lo cual es recomendable que si se encuentra que este proceso no satisface a la organización ni a los individuos que buscan laborar dentro de este organismo, debe de realizarse un trabajo en equipo

dentro de la misma, en donde se pueda investigar las posibles problemáticas y de esa manera planear el recurso humano de una manera eficaz, desarrollando su potencial y cimentar una institución con un trabajo preparado en conjunto lograr nivelar la celeridad de rotación del personal y ayudar a una mejor organización.

Por último, es necesario mencionar que en la actualidad ha aumentado el interés de los psicólogos en el área organizacional, pero esto implica comenzar la actividad con iniciativa por parte de los egresados, considerando que cuenta con habilidades y conocimientos que a lo amplio de la carrera adquirieron y que le van a brindar la oportunidad de enfrentarse a un campo laboral interesante y extenso para desarrollarse.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alejandre, R.M. (1987). El Origen de la Profesión del Psicólogo
Tesis de Licenciatura. Escuela Nacional de Estudios Profesionales
Iztacala. UNAM.

Amaro, G. R. (1990). Administración de Personal. México: Limusa.

Ardila y Ardila, R. (1985). La profesión del Psicólogo. México:
Trillas.

Ardila, R. y Rezk, M. (1980). 100 años de Psicología. México:
Trillas.

Arias, G.F. (1987). Administración de Recursos Humanos.
México:Trillas.

Dunnette, D. M., Kirchner, W. (1976). Psicología Industrial.
México: Trillas.

Campos, H. M. y Arvizu, M. A. (1986). Elementos para una
alternativa Psicológica a la Salud laboral. Tesis de Licenciatura
Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala. UNAM.

Colotla, V. A. y Gallegos, X. (1985). La Psicología en México en
R. Ardila. La Profesión del Psicólogo. México:Trillas.

Chiavenato, I. (1981). Introducción a la Teoría General de la
Administración. México: McGRAW HILL.

Hampton, D. R. (1989). Administración. México: McGRAM-HILL.

McFarland, D.E. (1984). Administración de Personal. Teoría y
Práctica. México: Fondo de Cultura Económica.

Pygors, P. y Myers, C. A. (1982). Administración de Personal. México: Continental.

Rojas, S. E. (1993). El Papel del Psicólogo en la implantación del programa de "Calidad Total" en la empresa Tebo S.A. de C.V. Tesis de Licenciatura. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala. UNAM.

Sandoval, D., Ontiveros, M. (1994). Horizonte Laboral del Psicólogo en el Área Industrial. Tesis de Licenciatura. Escuela Nacional de Estudios Profesional Iztacala. UNAM.

Valderrama, P., Colotla, A., Gallegos, X., Jurado, S. (1994) Evolución de la Psicología en México. México: Manual Moderno.

ANEXO 1



Estimado Solicitante:

Agradecemos su interés en nuestra Empresa y esperamos tener la oportunidad de ofrecerle un puesto en nuestra organización. Para procesar su solicitud con mayor rapidez, le pedimos seguir fielmente las siguientes instrucciones:

- 1o. Llenar la presente solicitud manuscrita y con claridad; de preferencia con letra de imprenta.
- 2o. Adjuntar 3 fotografías de cualquier tamaño, que no sean de máquina automática de las que hay en las estaciones del Metro o tiendas de autoservicio.
- 3o. Presentar FOTOCOPIAS de los siguientes documentos:
 - 3.1 Registro Federal de Contribuyentes
 - 3.2 Inscripción ante el IMSS
 - 3.3 Cartilla liberada (varones mayores de 19 años)
 - 3.4 Acta de Nacimiento
 - 3.5 Acta de Matrimonio
 - 3.6 Certificado o Constancia de estudios máximos
- 4o. Cartas ORIGINALES de los dos últimos empleos.
Si no ha trabajado, 2 cartas de personas que lo conozcan, con domicilio y teléfono de quien lo recomienda.
- 5o. Tarjeta de Salud vigente a la fecha de la solicitud, expedida en la localidad en donde va a trabajar.
- 6o. Cuando tenga toda esta documentación y su solicitud completamente llena, debe presentarse en la recepción del Centro de Reclutamiento dentro de los horarios establecidos para iniciar su trámite.

De antemano gracias por su deseo de pertenecer a nuestra Empresa.

Atentamente,

Departamento de Reclutamiento y Selección

APellido: PATERNO

MATERNIO

NOMBRE

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFIA
(RECIENTE)

DEPARTAMENTO	PUESTO	SUELDO	INGRESO	F-2
JEFE INMEDIATO (GERENTE)	GERENTE UNIDAD	PERSONAL	Reclutamiento y Selección	
OBSERVACIONES _____				

ESTA SECCION ES DE USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

FECHA

PUESTO DESEADO

SUELDO MINIMO ACEPTABLE

1.- DATOS GENERALES

NOMBRE _____
APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE

DOMICILIO _____
CALLE NUMERO

_____ COLONIA ZONA C.P.

FECHA DE NACIMIENTO _____ TELÉFONO
_____ M F
DIA MES AÑO AÑOS CUMPLIDOS EDAD SEXO PESO

LUGAR DE NACIMIENTO _____ NACIONALIDAD _____

ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO VIUDO ESPASADO UNION LIBRE DIVORCIADO

LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO _____

¿CON QUIEN VIVE ACTUALMENTE? PADRES HERMANOS PARIENTES ESPOSA E HIJOS
OSOS ESPECIFIQUE _____

2.- DOCUMENTACION

NUMERO DE AFILIACION AL IMSS _____ NUMERO DE MATRICULA DE LA CARTILLA DEL S.M.N. _____ LIBERADA SI NO

REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES _____ LICENCIA DE MANEJO _____

3.- DATOS COMPLEMENTARIOS

¿Ha trabajado Antes con nosotros? SI NO ¿Cuándo? _____

¿En que unidad? _____

¿Cuál fue el motivo de su Separación? _____

¿Quién le aconsejó solicitar el empleo? _____ AMIGO PARIENTE

¿Tiene parientes en la Empresa? _____

(Nombre, parentesco, puesto y tienda o unidad) _____

PUEDE TRABAJAR TURNO NOCTURNO DOMINGOS TURNOS MIXTOS
 SI NO SI NO SI NO

4.- DATOS FAMILIARES

NOMBRE DE LOS PADRES		VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
Madre					
Padre					
NOMBRE DE LOS HERMANOS		VIVE	EDAD	OCUPACION	NOMBRE DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA
1					
2					
3					
4					
NOMBRE DE LA ESPOSA(O)		VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
NOMBRE DE LOS HIJOS		VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
1					
2					
3					
4					

5.- ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	No. DE AÑOS	NOMBRE DE LA ESCUELA	FECHA		SE GRADUO	
			DE	A	SI	NO
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
COMERCIO						
TECNICA						
BACHILLERATO						
VOCACIONAL						
PROFESIONAL						
ESTUDIOS ACTUALES						

6.- CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

QUE OTRO IDIOMA	HABLA	%	ESCRIBE	%	TRADUCE AL ESP.	%	LEE	%

7.- REFERENCIAS

Favor de anotar los datos de 3 personas que le conozcan bien, que no sean sus parientes y con las que haya trabajado

NOMBRE	DIRECCION	OCUPACION	TELEFONO

EMPLEOS ANTERIORES (Dejale los empleos anteriores, empezando por el mas reciente o actual)

Nombre de la Empresa _____ Tel. _____
 Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
 Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
 Sueldo Inicial \$ _____ Sueldo Final \$ _____ Fecha de Separación _____
 Razones para retirarse del empleo _____

Nombre de la Empresa _____ Tel. _____
 Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
 Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
 Sueldo Inicial \$ _____ Sueldo Final \$ _____ Fecha de Separación _____
 Razones para retirarse del empleo _____

Nombre de la Empresa _____ Tel. _____
 Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
 Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
 Sueldo Inicial \$ _____ Sueldo Final \$ _____ Fecha de Separación _____
 Razones para retirarse del empleo _____

9.- INFORMACION GENERAL

¿Qué otras fuentes de ingreso tiene? _____
 ¿Su esposa trabaja? SI NO Percepciones \$ _____
 ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? _____ ¿Quiénes son? _____
 ¿Ha estado sin empleo? SI NO ¿Cuanto tiempo? _____ ¿Por qué? _____
 ¿Ha estado sindicalizado? SI NO Nombre del Sindicato _____
 ¿De ser aceptado, cuando podría iniciar su trabajo? _____
 ¿Puede usted viajar? _____ ¿Con que frecuencia? _____
 ¿Tiene automóvil? _____ Marca _____ Modelo _____
 ¿Está dispuesto a cambiar de lugar de residencia? _____
 ¿Qué clase de experiencia o práctica ha tenido usted que lo capacite para desempeñar el empleo que solicita? _____

DECLARO QUE TODOS LOS INFORMES EN ESTA SOLICITUD ESTAN APEGADOS A LA VERDAD, Y DOY MI AUTORIZACION PARA QUE DICHA INFORMACION SEA INVESTIGADA POR PARTE DE ESTA EMPRESA Y EN CASO DE SER ACEPTADO COMO EMPLEADO, POR HABER SIDO PREVENIDO, SI ALGUN INFORME PROPORCIONADO POR MI RESULTARA INEXACTO, SERIA, CONSIDERADO COMO FALTA DE HONRADEZ, AMERITANDO MI DESPIDO.

 FIRMA DEL SOLICITANTE

ANEXO 2

DESCRIPCION DEL PERFIL

NOMBRE DEL PUESTO	AREA
OPERARIO DE MANTENIMIENTO	TIENDA

REQUISITOS PERSONALES

EDAD: 20 A 45 AÑOS.	ESTATURA: 1.60 cm	ESCOLARIDAD: SECUNDARIA
SEXO: MASCULINO	COMPLEXION: MEDIA	ESTADO CIVIL: INDISTINTO

CARACTERISTICAS

PRESENTACION ADECUADA AL PUESTO
RESPONSABILIDAD
DINAMISMO
INICIATIVA
CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESION

EXPERIENCIA LABORAL

MINIMO DOS AÑOS EN PUESTO SIMILAR

DESCRIPCION DEL PERFIL

NOMBRE DEL PUESTO	AREA
AUXILIAR DE CAJERA GENERAL	TIENDA

REQUISITOS PERSONALES

EDAD: 25 A 40 AÑOS.	ESTATURA : 1.60 cm.	ESCOLARIDAD: PREPARATORIA
SEXO: FEMENINO	COMPLEXION: MEDIA	ESTADO CIVIL: INDISTINTO

CARACTERISTICAS

PRESENTACION ADECUADA AL PUESTO	HABILIDAD PARA MANEJO DE NUMEROS
DINAMISMO	RESPONSABILIDAD
INICIATIVA	CAPACIDAD DE ORGANIZACION
CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN	

EXPERIENCIA LABORAL

UN AÑO EN PUESTO SIMILAR

DESCRIPCION DEL PERFIL**NOMBRE DEL PUESTO****AREA**

VIGILANTE

GERENCIA DE SEGURIDAD

REQUISITOS PERSONALES

EDAD: 25 A 35 AÑOS

ESTATURA: 1.65 cm

ESCOLARIDAD: SECUNDARIA

SEXO: MASCULINO

COMPLEXION: MEDIA

ESTADO CIVIL: CASADO

CARACTERISTICAS

BUENA PRESENTACION

DINAMISMO

RESPONSABLE

DISPONIBILIDAD E INICIATIVA

OBSERVADOR

CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESION

DISPONIBILIDAD DE HORARIO

EXPERIENCIA LABORAL

CON UN AÑO DE EXPERIENCIA EN PUESTO SIMILAR

DESCRIPCION DEL PERFIL**NOMBRE DEL PUESTO****AREA**

MONITORISTA

GERENCIA DE PREVENCION DE PERDIDAS

REQUISITOS PERSONALES

EDAD: 20 A 35 AÑOS

ESTATURA: INDISTINTA

ESCOLARIDAD: PREPARATORIA

SEXO: INDISTINTO

COMPLEXION: MEDIA

ESTADO CIVIL: INDISTINTO

CARACTERISTICAS

BUENA PRESENTACION

DINAMICO

RESPONSABLE

DISPONIBILIDAD E INICIATIVA

OBSERVADOR

CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESION

DISPONIBILIDAD DE HORARIO

EXPERIENCIA LABORAL

CONOCIMIENTOS DE MONITORES Y COMPUTACION.

DESCRIPCION DEL PERFIL

NOMBRE DEL PUESTO	AREA
MENSAJERO	TIENDA

REQUISITOS PERSONALES

EDAD: 20 A 35 AÑOS	ESTATURA: INDISTINTA	ESCOLARIDAD: SECUNDARIA
SEXO: MASCULINO	COMPLEXION: MEDIA	ESTADO CIVIL: INDISTINTO

CARACTERISTICAS

PRESENTACION DE ACUERDO AL PUESTO
DINAMICO
RESPONSABLE

EXPERIENCIA

UN AÑO EN PUESTO SIMILAR Y CONOCIMIENTOS SOBRE EL MANEJO DE MOTOCICLETAS.

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	AREA
CHOFER	TIENDA

REQUISITOS PERSONALES

EDAD: 25 A 40 AÑOS	ESTATURA. 1.60 cm	ESCOLARIDAD: SECUNDARIA
SEXO: MASCULINO	COMPLEXION: MEDIA	ESTADO CIVIL: INDISTINTO

CARACTERISTICAS

PRESENTACION ADECUADA AL PUESTO
RESPONSABILIDAD
DINAMISMO
CONCENTRACION

EXPERIENCIA LABORAL

SEIS MESES EN PUESTO SIMILAR

DESCRIPCION DEL PERFIL

NOMBRE DEL PUESTO	AREA
AYUDANTE DE LABORES GENERALES	TIENDA

REQUISITOS PERSONALES

EDAD: 20 A 40 AÑOS	ESTATURA: 1.50 cm	ESCOLARIDAD: PRIMARIA
SEXO: MASCULINO	COMPLEXION: MEDIA	ESTADO CIVIL: INDISTINTO

CARACTERISTICAS

PRESENTACION ADECUADA AL PUESTO
RESPONSABILIDAD
DINAMISMO
DESTREZA MANUAL
CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESION

EXPERIENCIA LABORAL

NO REQUIERE EXPERIENCIA

ANEXO 3

CENTRO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

NOMBRE	FECHA
PUESTO	UNIDAD

1. PRESENTACION PERSONAL	DESOLUCION, ASPECTO SUAVO, EN GENERAL, DESAGRADABLE	ASEO SUPERFICIAL, PRESENTACION POCO FAVORABLE	PRESENTACION ADECUADA PARA EL PUESTO	CIUDADOSO EN SU ASPECTO GENERAL	PRESENTACION IMPECABLE
2. ESTABILIDAD LABORAL	CAMBIOS MUY FRECUENTES SIN RAZON JUSTIFICADA	CAMBIOS FRECUENTES, EVENTUALMENTE SIN JUSTIFICACION	CAMBIOS RAZONABLES, CON JUSTIFICACION	POCOS CAMBIOS RAZONES BIEN JUSTIFICADAS	MUY ESTABLE, CAMBIOS MINIMOS Y JUSTIFICADOS
3. CAPACIDAD INTELLECTUAL	INCAPAZ DE SEGUIR INSTRUCCIONES SENCILLAS	SE LE DIFICULTA SEGUIR INSTRUCCIONES SENCILLAS	PUDE RESOLVER PROBLEMAS CON INSTRUCCIONES PRECISAS	PUDE RESOLVER PROBLEMAS DE COMPLEJIDAD MEDIANA	PUDE RESOLVER PROBLEMAS COMPLEJOS Y APORTAR IDEAS INICIAITVA EXTRAORDINARIA, CREATIVO Y DECIDIDO
F. 4. INICIATIVA	SE APEGA A RUTINAS Y NORMAS ESTABLECIDAS	TIENDE A HACER LAS COSAS POR HABITO O COSTUMBRE	MEJORES DE SOLUCION	ES CUMPLIDO REQUIERE Poca SUPERVISION	ASUME SUS OBLIGACIONES CON INICIATIVA Y CRITERIO
A. 5. RESPONSABILIDAD	EVITA ASUMIR RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS	CUMPLE EN LA MEDIDA QUE SE LE SUPERSE	PERMISION	SE RELACIONA FACILMENTE	PROPIA OPORTUNIDADES PARA SOCIALIZAR
C. 6. SOCIABILIDAD	TIEMBO, RESERVADO, ENTRA LA COMPRENSION CON OTROS	NO SOCIALIZAR	AMABLE, EXTROVERTIDO, LE GUSTIA CONVIVIR CON OTROS	SE SUEA A NORMAS, ACEPTA LA AUTORIDAD ADECUADAMENTE	ACEPTA AUTORIDAD Y NORMAS EN FORMA RESPETUOSA Y POSITIVA
T. 7. RELACION CON AUTORIDAD	REBELDE, INDISPONADO, RECHAZA LA AUTORIDAD	ACEPTA BAO PRESION	SE INTEGRAS SIN DIFICULTAD A UN EQUIPO DE TRABAJO.	SE INTEGRAS SIN DIFICULTAD A UN EQUIPO DE TRABAJO.	PROPIA Y AUMENTA EL TRABAJO EN GRUPO
O. 8. TRABAJO EN EQUIPO	CONFLICTIVO POCO INTEGRADO RECHAZA TRABAJAR EN GRUPO	PUDE TRABAJAR EN GRUPO	ALINQUE PREFIERE NO HACERLO	SE ADAPTA EN FORMA NORMAL AL MEDIO AMBIENTE	MUY ESTABLE, POSITIVO, SEGURO DE SI MISMO Y ADAPTADO
R. 9. MADUREZ EMOCIONAL	INESTABLE, ANGIUSTIADO, SE ALTERA FACILMENTE	INSEGURO SE LE DIFICULTA ADAPTARSE AL MEDIO AMBIENTE	SE ADAPTA EN FORMA NORMAL AL MEDIO AMBIENTE	SE ADAPTA CON FACILIDAD, RESPONDE A LA PRESION	ALTAMENTE DINAMICO DISFRUTA LOS RETOS Y LA PROFESION
E. 10. DINAMISMO	LENTO, POCO DINAMICO, EVITA REALIZAR ESFUERZOS	INOPIENTES MUESTRAS DE APATIA AL CLIENTE	ASESORA Y APOYA CUANDO LE ES REQUERIDO	ASESORA Y APOYA CUANDO LE ES REQUERIDO	MUY MARCADA ACTITUD DE ASESORAR Y ORIENTAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.
S. 11. ACTITUD DE SERVICIO	INCAPAZ DE DAR ATENCION AL CLIENTE	NO CONTRATABLE, NO REUNE EL PERFIL DEL PUESTO	ACEPTABLE CON RESERVAS, MECE-PTO PARA EL PUESTO, PUEDE SER CONTRATADO SIN PUESO	RECOMENDABLE PARA LA POSICION, BUEN CANDIDATO	EXCEDE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO CANDIDATO EXCELENTE
12. HABILIDAD DE VENTA	NULA CAPACIDAD PARA CONVENIR CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO EN PUNTOS DE INTERES PARA EL CLIENTE.	EVENTUALMENTE ENCUENTRA PUNTOS DE ATRACCION EN EL PRODUCTO.	REGULARMENTE ENCUENTRA CARACTERISTICAS EN UNA LINEA DE PRODUCTOS QUE PRESENTA COMO PUNTOS DE INTERES PARA EL CLIENTE.	FACILIDAD PARA CONVERTIR CARACTERISTICAS DE UNA LINEA DE PRODUCTOS, EN PUNTOS DE ATRACCION PARA EL CLIENTE.	CAPACIDAD DE CONVERTIR CARACTERISTICAS DE VARIAS LINEAS DE PRODUCTOS EN PUNTOS DE INTERES PARA EL CLIENTE

CONCLUSIONES	NO CONTRATABLE, NO REUNE EL PERFIL DEL PUESTO	ACEPTABLE CON RESERVAS, MECE-PTO PARA EL PUESTO, PUEDE SER CONTRATADO SIN PUESO	RECOMENDABLE PARA LA POSICION, BUEN CANDIDATO	EXCEDE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO CANDIDATO EXCELENTE
--------------	---	---	---	--

COMENTARIOS ADICIONALES

ANEXO 4



Sanborns

RELACION DE DOCUMENTOS QUE CONTIENE EL EXPEDIENTE DEL EMPLEADO.

NUMERO	DOCUMENTOS	SI	NO	N/A
01	SOLICITUD DE EMPLEO			
02	ACTA DE NACIMIENTO			
03	ACTA DE MATRIMONIO			
04	COMPROBANTES DE ESTUDIO			
05	CARTAS DE RECOMENDACION (2)			
06	CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO			
07	MOVIMIENTO DE PERSONAL (ALTA)			
08	CARTA TESTAMENTARIA			
09	AFILIACION AL SINDICATO			
10	ALTA I.M.S.S.			
11	R. F. C.			
12	FOTOGRAFIAS			
13	CARTILLA S. M. N. (OPCIONAL)			
14	EXAMEN TECNICO			
15	REPORTE DE EVALUACION			
16	ESTUDIO SOCIOECONOMICO			
17	COMPROBANTE DE DOMICILIO			
18	CREDENCIAL DE ELECTOR			
19	HOJA DE PERCEPCION Y RETENCION DE IMPUESTOS			
20	AFORE			

ANEXO 5



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SERVICIOS DE AFILIACION-VIGENCIA DE DERECHOS
AVISO DE INSCRIPCION DEL TRABAJADOR

INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA
SERVICIOS PARA LOS TRABAJADORES
NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL TRABAJADOR

AFIL-02

TIPO DE CONTRATO DE TRABAJO

PERMANENTE	1
EVENTUAL	2
EVENTUAL CONST.	3

CLASE DE CONTRATO DE TRABAJO

CLASE DE CONTRATO DE TRABAJO

TIPO DE CONTRATO DE TRABAJO

CLASE DE CONTRATO DE TRABAJO

NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

SECCION

NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR (SIN ABREVIATURAS)

APELLIDO MATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE	
SALARIO BASE DE COTIZACION \$		TIPO DE SALARIO	FLUJO	0	1
FECHA DE INGRESO AL TRABAJO		VARIABLE		1	2
SEXO		MASC.		1	2
FECHA DE NACIMIENTO		FECHA DE NACIMIENTO			
NOMBRE DEL PADRE (AUN VIVO)		NOMBRE DEL PADRE (AUN VIVO)			
NOMBRE DE LA MADRE (AUN VIVA)		NOMBRE DE LA MADRE (AUN VIVA)			
DOMICILIO DEL TRABAJADOR		CALLE Y/O MANZANA		NUMERO	ENTRADA
MUNICIPIO		MUNICIPIO		ENTRADA	
NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO		NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO			
UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO		CALLE Y/O MANZANA		NUMERO	ENTRADA
MUNICIPIO		MUNICIPIO		ENTRADA	
EXCLUSIVO IMSS		EXCLUSIVO IMSS		FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL IMSS	
U. M. F.		U. M. F.			
COLUMNA Y/O POBLACION		COLUMNA Y/O POBLACION		C. F.	
COLUMNA Y/O POBLACION		COLUMNA Y/O POBLACION		C. F.	

EXTENSIONES

1

NUMERO DE CENTRO DE TRABAJO O SUJETO OBLIGADO O SU REPRESENTANTE LEGAL (ANOTAR CARGO)
 LOS MENCIONADOS QUE ANEXIA ESTE FORMATO SURTIEN EFECTO TANTO PARA EL IMSS COMO PARA EL INFONAVIT CONFORME A SUS RESPECTIVAS LEYES.
 CAPTURA / AVISOS ORIGINALES CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION.

LEER A MAQUINA O LETRA DE BOLSO

SANBORN HNOS. S.A.
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

QUE CELEBRAN POR UNA PARTE: SANBORN HNOS. S.A. EN SU CARÁCTER DE PATRÓN Y POR OTRA: COMO TRABAJADOR, POR SU PROPIO DERECHO, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

1a. Declara el Patrón ser una Sociedad Mercantil constituida conforme a las leyes del País, tener como principal objeto de sus actividades el comercio en general y tener su domicilio legal en: Calvario 108, Tlalpan 14000, México, D.F.

2a. Declara el trabajador, ser de nacionalidad Mexicana, nacido el _____, de sexo _____, estado civil _____ y con domicilio en:

3a. Declara el trabajador conocer la naturaleza y duración del presente contrato, por lo que una vez concluida la causa que dio origen al mismo, se dará por terminado sin responsabilidad para las partes.

4a. Declara el trabajador ser miembro del Sindicato denominado: SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE SANBORN HNOS. S.A. y conocer el Contrato Colectivo que rige las relaciones entre Empresa y Sindicato, así como el Reglamento Interior de Trabajo obligándose a acatarlo en todas y cada una de sus partes.

CLAUSULAS

1a. Este contrato se celebra el _____ por _____ y podrá ser modificado, suspendido, rescindido o terminado en los casos y con los requisitos que establece la Ley Federal del Trabajo.

2a. El trabajador se obliga a prestar al patrón, bajo la dirección y dependencia de sus representantes, sus servicios personales en el puesto de _____ debiendo desempeñar todas las labores inherentes y relativas a sus responsabilidades, en las cualesquiera de las instalaciones de la Empresa y/o en el lugar o lugares que el patrón determina.

3a. El Patrón queda facultado para señalar y variar los horarios de trabajo, turnos, días de descanso y períodos vacacionales del trabajador, de acuerdo a las necesidades del servicio, sujetándose a lo establecido en los artículos 59 y 61 de la Ley Federal del Trabajo.

4a. El trabajador tendrá derecho a un día de descanso semanal determinado por el Patrón, con goce de sueldo, de conformidad con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

5a. Los días de descanso obligatorio, así como los períodos de vacaciones del trabajador, estarán sujetos a lo establecido por la Ley Federal del Trabajo.

6a. Las partes convienen que el salario que recibirá el trabajador por sus servicios, será de N\$ _____ nuevos pesos mensuales, pagaderos en las instalaciones de la Empresa y dentro del cual queda incluido el pago por concepto de séptimo día, conforme establece la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 68 y 69, respectivamente.

7a. El trabajador se obliga a acatar las disposiciones establecidas por el patrón, referentes al control de asistencia y horario de alimentos, debiendo marcar en el reloj checador su tarjeta de tiempo.

8a. El trabajador conviene en someterse a los reconocimientos médicos periódicos que el patrón realice, según lo dispuesto en la fracción X del art. 134 de la Ley Federal del trabajo.

9a. El trabajador solo podrá laborar tiempo extraordinario con el consentimiento expreso por parte del Patrón, para lo cual deberá recabar la firma de autorización en su tarjeta de tiempo, aceptando que la falta de dicha firma, deja sin efecto cualquier marca en el anverso que indique haber laborado un tiempo mayor del correspondiente a la jornada pactada.

10a. El patrón se obliga a proporcionar al trabajador la capacitación y el adiestramiento necesarios para el mejor desempeño de su puesto, conforme a los planes y programas establecidos por la Empresa según lo dispuesto en el art. 153 de la Ley Federal del Trabajo.

Leído que fue por ambas partes, e impuestos de su contenido y alcance legal, lo firman por duplicado en México, D.F. el _____ quedando un ejemplar en poder de los firmantes.

FIRMA DEL PATRÓN

FIRMA DEL TRABAJADOR



AT'N GERENCIA DE UNIDAD:

EL PRESENTE DOCUMENTO TIENE COMO FINALIDAD EL PROPORCIONARLE INFORMACION IMPORTANTE ACERCA DE LAS CONDICIONES DE CONTRATACION DE:

AGRADECEREMOS ENVIAR A LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS, UNA COPIA CON SUS OBSERVACIONES ACERCA DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR DURANTE EL PERIODO DE ENTRENAMIENTO A MAS TARDAR EL DIA _____ A FIN DE PROCEDER DE ACUERDO A SU RECOMENDACION.

DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR		
DOMICILIO		
ESTADO CIVIL	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD

CONDICIONES DE CONTRATACION	
UNIDAD	DEPARTAMENTO
PUESTO	SUELDO MENSUAL
NUEVO INGRESO ()	REINGRESO ()
SUSTITUYE A:	

FECHA DE INGRESO	TIPO DE CONTRATO
DURACION DEL CONTRATO	FECHA DE VENCIMIENTO

COMENTARIOS SOBRE EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR	
SE RECOMIENDA	
NO RENOVAR CONTRATO	() MOTIVO: _____
AMPLIAR CONTRATO POR	() DIAS
OTORGAR PLANTA	()

AUTORIZACIONES (NOMBRE Y FIRMA)	
JEFE INMEDIATO	GERENTE



APellido PATERNO

MATERNO

NOMBRE

Estimado Solicitante:

Agradecemos su interés en nuestra Empresa y esperamos tener la oportunidad de ofrecerle un puesto en nuestra organización. Para procesar su solicitud con mayor rapidez, le pedimos seguir fielmente las siguientes instrucciones:

- 1o. Llenar la presente solicitud manuscrita y con claridad; de preferencia con letra de imprenta.
- 2o. Adjuntar 3 fotografías de cualquier tamaño, que no sean de máquina automática de las que hay en las estaciones del Metro o tiendas de autoservicio.
- 3o. Presentar FOTOCOPIAS de los siguientes documentos:
 - 3.1 Registro Federal de Causantes
 - 3.2 Inscripción ante el IMSS
 - 3.3 Cartilla liberada (varones mayores de 19 años)
 - 3.4 Acta de Nacimiento
 - 3.5 Acta de Matrimonio
 - 3.6 Certificado o Constancia de estudios máximos
- 4o. Cartas ORIGINALES de los dos últimos empleos.
Si no ha trabajado, 2 cartas de personas que lo conozcan, con domicilio y teléfono de quien lo recomienda.
- 5o. Tarjeta de Salud vigente a la fecha de la solicitud, expedida en la localidad en donde va a trabajar.
- 6o. Cuando tenga toda esta documentación y su solicitud completamente llena, debe presentarse en la recepción del Centro de Reclutamiento dentro de los horarios establecidos para iniciar su trámite.

De antemano gracias por su deseo de pertenecer a nuestra Empresa.

Atentamente,

Departamento de Reclutamiento y Selección

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFIA
(RECIENTE)

DEPARTAMENTO	PUESTO	SUELDO	INGRESO	F-2
JEFE INMEDIATO (GERENTE)	GERENTE UNIDAD	PERSONAL	Reclutamiento y Selección	
OBSERVACIONES _____				

ESTA SECCION ES DE USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

FECHA _____

PUESTO DESEADO _____

SUELDO MÍNIMO ACEPTABLE _____

1.- DATOS GENERALES

NOMBRE _____
APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE

DOMICILIO _____
CALLE NUMERO

_____ COLONIA ZONA C.P. M F TELÉFONO

FECHA DE NACIMIENTO _____
DIA MES AÑO AÑOS CUMPLIDOS ESTATURA SEXO PESO

LUGAR DE NACIMIENTO _____ NACIONALIDAD _____

ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO VIUDO SEPARADO UNION LIBRE DIVORCIADO

LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO _____

¿CON QUIEN VIVE ACTUALMENTE? PADRES HERMANOS PARIENTES ESPOSA E HIJOS

 OTROS ESPECIFIQUE _____

2.- DOCUMENTACION

NUMERO DE AFILIACION AL IMSS _____ NUMERO DE MATRICULA DE LA CARTILLA DEL S.M.N. _____ LIBERADA SI NO

REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES _____ LICENCIA DE MANEJO _____

3.- DATOS COMPLEMENTARIOS

¿Ha trabajado Antes con nosotros? SI NO ¿Cuándo? _____

¿En que unidad? _____

¿Cuál fue el motivo de su Separación? _____

¿Quién le aconsejó solicitar el empleo? _____ AMIGO PARIENTE

¿Tiene parientes en la Empresa? _____

(Nombre, parentesco, puesto y tienda o unidad) _____

PUEDE TRABAJAR TURNO NOCTURNO DOMINGOS TURNOS MIXTOS

SI NO SI NO SI NO

4.- DATOS FAMILIARES

NOMBRE DE LOS PADRES	VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
Madre				
Padre				
NOMBRE DE LOS HERMANOS	VIVE	EDAD	OCUPACION	NOMBRE DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA
1				
2				
3				
4				
NOMBRE DE LA ESPOSA(O)	VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
NOMBRE DE LOS HIJOS	VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
1				
2				
3				
4				

5.- ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	No. DE AÑOS	NOMBRE DE LA ESCUELA	FECHA		SE GRADUO	
			DE	A	SI	NO
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
COMERCIO						
TECNICA						
BACHILLERATO						
VOCACIONAL						
PROFESIONAL						
ESTUDIOS ACTUALES						

6.- CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

QUE OTRO IDIOMA	HABLA	%	ESCRIBE	%	TRADUCE AL ESP.	%	LEE	%

7.- REFERENCIAS

Favor de anotar los datos de 3 personas que le conozcan bien, que no sean sus parientes y con los que haya trabajado

NOMBRE	DIRECCION	OCUPACION	TELEFONO

8.- EMPLEOS ANTERIORES (Detalle los empleos anteriores, empezando por el mas reciente o actual)

Nombre de la Empresa _____ Tel. _____
Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
Sueldo Inicial \$ _____ Sueldo Final \$ _____ Fecha de Separación _____
Razones para retirarse del empleo _____

Nombre de la Empresa _____ Tel. _____
Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
Sueldo Inicial \$ _____ Sueldo Final \$ _____ Fecha de Separación _____
Razones para retirarse del empleo _____

Nombre de la Empresa _____ Tel. _____
Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
Sueldo Inicial \$ _____ Sueldo Final \$ _____ Fecha de Separación _____
Razones para retirarse del empleo _____

9.- INFORMACION GENERAL

¿Qué otras fuentes de ingreso tiene? _____
¿Su esposa trabaja? SI NO Percepciones \$ _____
¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? _____ ¿Quiénes son? _____
¿Ha estado sin empleo? SI NO ¿Cuanto tiempo? _____ ¿Por qué? _____
¿Ha estado sindicalizado? SI NO Nombre del Sindicato _____
¿De ser aceptado, cuando podría iniciar su trabajo? _____
¿Puede usted viajar? _____ ¿Con que frecuencia? _____
¿Tiene automóvil? _____ Marca _____ Modelo _____
¿Está dispuesto a cambiar de lugar de residencia? _____
¿Qué clase de experiencia o práctica ha tenido usted que lo capacite para desempeñar el empleo que solicita? _____

DECLARO QUE TODOS LOS INFORMES EN ESTA SOLICITUD ESTAN APEGADOS A LA VERDAD, Y DOY MI AUTORIZACION PARA QUE DICHA INFORMACION SEA INVESTIGADA POR PARTE DE ESTA EMPRESA Y EN CASO DE SER ACEPTADO COMO EMPLEADO, POR HABER SIDO PREVENIDO, SI ALGUN INFORME PROPORCIONADO POR MI RESULTARA INEXACTO, SERIA CONSIDERADO COMO FALTA DE HONRADEZ, AMERTANDO MI DESPIDO.

FIRMA DEL SOLICITANTE



Sanborns

RELACION DE DOCUMENTOS QUE CONTIENE EL EXPEDIENTE DEL EMPLEADO.

NUMERO	DOCUMENTOS	SI	NO	N/A
01	SOLICITUD DE EMPLEO			
02	ACTA DE NACIMIENTO			
03	ACTA DE MATRIMONIO			
04	COMPROBANTES DE ESTUDIO			
05	CARTAS DE RECOMENDACIÓN (2)			
06	CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO			
07	MOVIMIENTO DE PERSONAL (ALTA)			
08	CARTA TESTAMENTARIA			
09	AFILIACION AL SINDICATO			
10	ALTA I.M.S.S.			
11	R. F. C.			
12	FOTOGRAFIAS			
13	CARTILLA S. M. N. (OPCIONAL)			
14	EXAMEN TECNICO			
15	REPORTE DE EVALUACION			
16	ESTUDIO SOCIOECONOMICO			
17	COMPROBANTE DE DOMICILIO			
18	CREDECIAL DE ELECTOR			
19	HOJA DE PERCEPCION Y RETENCION DE IMPUESTOS			
20	AFORE			