



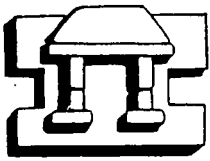
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

"LA FUNCION DEL PSICOLOGO DE IZTACALA EN BODEGA AURRERA, S. A. DE C. V."

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
IRMA EDITH TORRES GONZALEZ**

DIRECTOR: LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN
SINODALES: LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE
LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA

ENERO, 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Con todo mi amor:

A Dios

Por permitirme vivir.

A mis padres

Por haberme dado la vida,
punto de partida de donde
han nacido todas mis oportunidades,
y por su cariño ilimitado.

A Sergio

Por su apoyo incondicional
que siempre me ha demostrado,
sin el cual mi carrera profesional no sería
una realidad, y porque ha compartido mis
aciertos, tropiezos, alegrías y tristezas.

A Karen y Luis

Por su amor fuente de mi fortaleza,
Deseo reiterarles mi inmenso amor
y alentarlos al seguimiento de sus
estudios.

A mis maestros

Por su contribución en mi formación
profesional, su apoyo y su amistad.

A mi ángel de la guardia

Por estar ahí,
Siempre en mis pensamientos.
Por su perdón y su gran amor,
Porque al final del camino nos
encontraremos.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO 1. Desarrollo de la psicología industrial	11
1.1. Origen y avances en la psicología industrial.....	11
1.2. El papel del psicólogo en la industria.....	12
CAPITULO 2. Reclutamiento y selección en la actividad del psicólogo	21
2.1. Historia y descripción de las empresas industriales.....	21
2.2. Inserción de la Psicología Organizacional en el proceso de Selección de Personal.....	26
CAPITULO 3. Reporte de trabajo profesional en Bodega Aurrera S.A. de C.V.	36
3.1. Descripción del Grupo Industrial CIFRA.....	36
3.2. Descripción del programa PROGRESA.....	37
3.2.1. Requerimientos de reclutamiento y selección de personal.....	40
3.2.2. Reclutamiento y Selección.....	41
3.2.3. Procedimiento de Selección de personal de línea en Tienda.....	46
3.2.4. Procedimiento de selección staff o trainees en Recursos Humanos.....	52
3.2.5. Inducción.....	52
3.3. Resultados.....	55
Conclusiones	58
Referencias	62
Anexos	66

RESUMEN

A través de los años, la psicología ha sufrido cambios importantes en cuanto a su objeto de estudio. Actualmente existen diferentes corrientes psicológicas, las cuales tratan de explicar el comportamiento del ser humano ante distintas situaciones.

El psicólogo participa en diferentes ámbitos laborales, siendo uno de ellos las organizaciones comerciales, en las cuales, el psicólogo está inmerso dentro del área de Recursos Humanos.

En Bodega Aurrera, la función del psicólogo en el área de personal y recursos humanos es determinante, y sus resultados han sido positivos desde su integración al área operacional, teniendo como funciones principales: a) seleccionar al personal de posible ingreso mediante la entrevista; b) la inducción a su centro de trabajo; c) la capacitación continua para la integración y mejoramiento en las actividades que desempeña, y d) el apoyo para su crecimiento dentro del grupo industrial CIFRA.

El psicólogo estudia la conducta del empleado de Bodega Aurrera para optimizar la productividad, la ejecución de sus funciones en el puesto asignado así como brindarle las circunstancias ambientales, y motivacionales para su mejor desempeño e integración en su lugar de trabajo.

El siguiente trabajo es un reporte de las actividades de una psicóloga desempeñándose como jefa de personal en Bodega Aurrera, así como de los resultados obtenidos.

Con el paso del tiempo la psicología ha sufrido cambios en cuanto a su objeto de estudio. Históricamente tenemos el antecedente que enlaza a la psicología con la filosofía en primer lugar, y que posteriormente continuó con la medicina.

Con estos antecedentes la psicología como ciencia tardó mucho en establecer su objeto de estudio principal, una vez que ésta logró establecerlo como un objetivo independiente de otras ramas de la ciencia, se sentaron las bases para su autonomía como profesión (Ribes, Fernández y Talento, 1980).

En la actualidad se puede decir que la psicología en cualquiera de sus ramificaciones, es la ciencia que se dedica al estudio de la conducta humana, la cual se ha venido desarrollando en varias áreas de investigación y aplicación, como la experimental, educativa, social, clínica e industrial.

Debido a que es una ciencia y trata de la conducta, la psicología intenta descubrir y desarrollar conceptos explicativos, los cuales dan respuesta a cuestionamientos que van desde un movimiento físico hasta un comportamiento complejo.

Actualmente la psicología se ha venido concibiendo como la ciencia cuyo objeto de estudio es la conducta humana; y como señalan Blum y Naylor (1985), la psicología es el estudio de la especie humana, la cual se observa con la metodología científica que emplea el método experimental, de los historiales de casos y del estudio longitudinal del desarrollo conforme se produce.

Los autores citados mencionan que es difícil determinar una fecha exacta para la fundación de una ciencia, de igual manera es difícil poder decir donde surge la psicología industrial.

Es posible que se haya iniciado cuando el profesor Walter Dill Scott, egresado de la Universidad del North Wester, dio una conferencia en la cual subrayó la importancia de la psicología en el campo de la publicidad, esta se llevó a cabo el día 20 de diciembre de 1901.

A partir de este momento, comienzan a surgir escritos que enmarcan la importancia de la psicología en la industria y el comercio. Desde entonces el psicólogo se ha ido incorporando al sistema productivo, con el objeto de llevar a cabo el proceso de selección, dentro de las organizaciones y desempeñando otras actividades.

Para ubicar mejor la evolución de este proceso, se comenzará el análisis en el período histórico de la revolución industrial, donde se llevó a cabo la elección de personal partiendo de observaciones y datos subjetivos, en los que se tomaban en cuenta características físicas, como son: la fuerza, resistencia y peso; lo cual llevaba el concepto a un extremo carente de objetividad, es decir, se seleccionaba de entre un grupo de individuos a una máquina pensante (Aguilar y Frías, 1980).

Dicha conceptualización cambia a partir de las aportaciones de Taylor en 1911, en su obra "Principios de la administración científica", en la cual subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros, con el fin de que cada uno de ellos trabajara en la actividad en que se desempeñara mejor; logrando un beneficio para la industria, es decir, menor pérdida de materia prima da como resultado mayor productividad.

Con lo anterior nos acercamos más al trabajo real del psicólogo en la industria. Para 1917 Walter Dill Scott y sus colaboradores comenzaron a manejar aspectos de selección de personal, que fueron retomados para la investigación y práctica de la selección del ejército norteamericano en la Primera Guerra Mundial.

Este periodo se prolonga hasta la Segunda Guerra Mundial, ya que a partir de este momento se empieza a hacer uso de pruebas psicométricas que evalúan otras áreas, como son: personalidad, inteligencia y potencia de trabajo.

Desde este momento el psicólogo laboral, empezó a hacer sus investigaciones en la elaboración y adaptación de pruebas psicológicas, éstas surgen del modelo de aquellas primeras pruebas que evaluaron a la población infantil en el área educativa (Lara, 1992). Con lo anterior el psicólogo va incorporando nuevas ideas sobre la organización y el factor humano, las cuales desarrollaron la función del hombre como parte indispensable para el avance de la organización, ésto llevó a pensar en que es el humano el eje principal para cualquier empresa.

En 1924, con el descubrimiento del "Efecto Hawthorne" se determinó el curso de la psicología industrial, estudiando el efecto que trae consigo la incidencia de fatiga con respecto a las relaciones de trabajo, encontrando que a un mayor número de estímulos positivos, la productividad se incrementa notablemente (Ramos, 1993). Los resultados de este estudio fueron publicados en 1933, e influenciaron a la historia de la psicología industrial, esto debido al mayor énfasis en el estudio Hombre-Relación de trabajo.

Desde ese momento el psicólogo se interesa en crear condiciones óptimas para la utilización del recurso humano en la industria, los procesos complejos para optimizar la productividad humana y la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y la adquisición de destrezas, de la motivación de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la "salud mental", así como de la interacción entre las necesidades y los objetivos de los empleados (Dunnette y Kirchner, 1986).

El psicólogo, ya en el ambiente laboral intervino en varias actividades, las cuales son enmarcadas por Taff (1946 en Blum y Naylor, 1985) quien menciona siete áreas principales que constituyen el campo de la psicología industrial:

- Selección de pruebas.
- Desarrollo de Gerentes.
- Consejos de personal.
- Motivación de los empleados.
- Ingeniería humana.
- Investigación de mercadotecnia.
- Investigación de relaciones públicas.

De esta manera podemos encontrar al psicólogo en organizaciones de consultoría, en la industria y en el comercio. El psicólogo interviene en diferentes áreas con una perspectiva interdisciplinaria. En México, el Consejo Nacional para la enseñanza e investigación en psicología (Acle, en Urbina 1992) tiene como función genérica del psicólogo, la de intervenir como experto del comportamiento, en la promoción del cambio individual y social. Además indica que las funciones del psicólogo serán las de detectar, evaluar, planear, investigar e intervenir (prevenir, rehabilitar y orientar).

El psicólogo incursiona en cualquier área administrativa y operacional, ya que todo lo que refleja la industria y el comercio, es el producto de la actividad humana.

En Bodega Aurrera, la función del psicólogo en el área de personal y recursos humanos es determinante, y sus resultados han sido positivos desde su integración al área operacional. A continuación se señalan las principales actividades que realiza el psicólogo:

- a. Seleccionar al personal de posible ingreso mediante la entrevista.
- b. Inducción del personal a su centro de trabajo.
- c. Capacitación continua para la integración y mejoramiento en las actividades que desempeña el personal.
- d. Apoyo para su crecimiento dentro de Grupo Cifra.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Siendo éstas, las áreas principales de intervención, se considera que el cambio que ha emprendido el psicólogo de ENEP IZTACALA, está dirigido a estudiar la conducta del empleado de Bodega Aurrera para optimizar la productividad, brindándole al empleado, las circunstancias ambientales y motivacionales para su mejor desempeño e integración a Bodega Aurrera.

Bajo el programa PROGRESA se retomaron 7 programas independientes, los cuales están relacionados con la productividad de la tienda y donde la participación de Recursos humanos es determinante.

1. - Inducción: cuyo objetivo es la integración al concepto organizacional del grupo CIFRA.
2. - Selección y Reclutamiento: con lo cual se pretende tener actividades y medios para atraer y cubrir vacantes, así como realizar un método objetivo y estable de selección.
3. - Capacitación: por medio del programa, cada empleado que integra Bodega Aurrera deberá contar con los elementos necesarios para optimizar sus actividades diarias (mercaderías, servicio, computación, trabajo en equipo, y valores).
4. - Fast Track: Enfocado en identificar aquellas personas en la empresa y fuera de ella, con características necesarias para crecer hacia niveles de jefes de departamento, subgerentes, gerentes y superiores en corto plazo.
5. - Políticas y procedimientos: consiste en la descripción de los planes de acción cuyo objetivo es simplificar y estandarizar las actividades operativas para su correcta aplicación, es decir, actualizar, difundir y elaborar políticas y procedimientos concernientes a las áreas de administración, compras y operaciones de la empresa.
6. - Imagen interna y externa: su objetivo es transmitir a clientes, proveedores y empleados, la imagen de Bodega Aurrera, tomando como base los valores organizacionales y los estándares de operación y servicio fijados por la empresa.

(Importante calificar Shoppers a cajas, salchichonería y realizar recorridos por la tienda)

7. – Abasto: Es conformar correctamente el surtido, mercadeo e información de inventarios, mediante técnicas y métodos de medición, sistemas de información y programas de temporadas, es decir, mantener y preservar para el beneficio de la tienda en los stocks de almacén.

Por lo anterior el objetivo de este trabajo es describir la importancia del papel del psicólogo en la empresa Bodega Aurrera, toda vez que su integración en el puesto de jefe de personal ha dado resultados positivos.

Entonces, se considera que, si la actividad del psicólogo en el área de recursos humanos y personal en Bodega Aurrera sigue bajo proyecto Progresá, se podrá asegurar que el personal se integre a su equipo de trabajo, arraigándose a su grupo social, obteniendo como resultado un agradable ambiente de trabajo, mayor productividad, menor gasto de personal y menor rotación; este objetivo se conforma en la inteligencia de que el marco histórico de referencia nos limita en materia teórica, puesto que las conductas, las experiencias de los diversos programas, los resultados obtenidos y la realidad en la que se maneja el psicólogo son únicas, es decir, que cada logro dentro de la empresa manifestará un rango de acción en toda la teoría del programa, pretendiendo establecer un método de trabajo que logre uniformidad de resultados en condiciones similares, proyectándose en la rotación con un decremento del 10% menor al de 1997.

11

CAPITULO 1

DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

1.1 Origen y avances en la Psicología Industrial.

Al transcurrir el tiempo la psicología ha sufrido diversos cambios sobre todo en cuanto a su objeto de estudio, en la actualidad Dunnette y Kirchner (1986) lo ha definido como la ciencia que estudia el comportamiento humano y animal, la cual se ha venido desarrollando en varias áreas de investigación y aplicación, como son la experimental, la educativa, social, clínica y laboral, entre otras.

Esta ciencia se apoya en la metodología científica que emplea el método experimental, historiales de casos y el estudio longitudinal del desarrollo conforme se produce (Blum y Naylor 1985). De esta forma la psicología pasa a ser una disciplina científica fundamentada en el análisis y solución de problemas que atañen al ser humano, ya sea individual o colectivamente.

Y así partiendo del estudio de la conducta colectiva, la psicología industrial se integra a la industrial, mostrando interés en su comportamiento y desarrollo como sociedad.

En el año de 1750, con la invención de la máquina de vapor por Jaime Watt, se dio pauta para que iniciara una nueva era en la producción industrial, creándose las primeras empresas industriales al mismo tiempo que nace una clase de productores (los obreros). Para la mayoría de los empresarios de aquella época, el obrero era un simple servidor de la máquina a la que había sido asignado, sin prestar la menor atención a su condición humana.

El hombre era considerado como una máquina más dentro de la empresa, trabajando al parejo que las máquinas, las cuales lo rebasaban poniéndolo en segundo término de importancia por los empresarios; esta conceptualización del

hombre perduró durante los siglos XVII y XVIII, donde el avance tecnológico y la creación de nuevas industrias fue un factor determinante en el desarrollo de la psicología industrial, pues a raíz de este fenómeno surgió la necesidad de analizar el comportamiento humano dentro de las empresas. En un principio el término de comportamiento se refería más al estudio del trabajo y en especial a la medición del mismo, pero dicho estudio dio una amplia gama de actividades conocidas como Ingeniería Industrial, la cual se dedica al diseño de los equipos de trabajo de acuerdo a las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales, con el propósito de lograr un máximo de eficiencia y producción dentro de cada unidad organizacional.

1.2 El papel del psicólogo en la industria

A mediados del siglo XVIII, en las empresas se tenía en cuenta la eficiencia del empleado con el objeto de elevar el nivel de la productividad, sin embargo, se observaron algunos grados de deficiencia en la situación industrial. Al respecto Taylor (citado en Hernández, 1991), pionero en el campo de la psicología industrial, llega a la conclusión de que estas deficiencias se debían a que el personal muchas veces no era el adecuado para el puesto, lo que representa pérdidas materiales. Como resultado de sus investigaciones, Taylor planteó tres principios:

1. Seleccionar a los hombres más capaces para desempeñar el trabajo, considerando los instrumentos de medición (basándose en las observaciones).
2. Instrucción en los métodos más eficientes y los movimientos económicos que tenían aplicación en el trabajo.
3. Conceder los incentivos y salarios más altos para los mejores trabajadores.

En esta época, según Flores y Navarrete (1993) y French (1986), surge el movimiento de administración científica, cuyo representante fue W. Taylor. Por

primera vez se abordaba sistemáticamente al trabajo y se acentuaba el valor de éste. Taylor desarrolló tres aspectos relevantes para maximizar la producción en la industria que son:

- ◆ La planificación: que hacía referencia a la selección del personal de acuerdo a sus habilidades y capacidades.
- ◆ La estandarización: para analizar sistemáticamente los movimientos generados por la maquinaria y el individuo.
- ◆ El aprovechamiento del esfuerzo humano en el ámbito operativo; que implicaba la cooperación, así como el desarrollo de la educación por medio de la capacitación.

Un aporte de Taylor fue el enfatizar la necesidad de buscar el desarrollo del empleado por medio del entrenamiento, y el salario proporcional ya que esto podría afectar la productividad. Aún así, muchos trabajadores no simpatizaron con su propuesta que la consideraron una explotación para incrementar la producción en beneficio de los propietarios (Lira, 1993). Sus aportaciones fueron importantes para la psicología industrial, por el hecho de haber investigado en forma sistemática el trabajo humano con el objeto de mejorar la condición del obrero, siendo su base principal la selección y preparación de los obreros, con el fin de que cada obrero desempeñara la actividad en la cual tuviera más habilidades evitando pérdidas materiales y mejorando la productividad. Sin embargo, todavía se tenía el concepto de Hombre - Máquina, debido a la mala interpretación de sus investigaciones, pues se creía que todo lo que hacía para beneficio de los empresarios.

Con lo anterior nos acercamos más al trabajo real del psicólogo en la industria. Para 1917 Walter y sus colaboradores empezaron a manejar aspectos de selección de personal, que fueron retomados para la investigación y práctica de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

selección del ejército norteamericano en la Primera Guerra Mundial. La cual fue testigo de fuertes cambios en los conceptos utilizados en la psicología industrial.

Hacia 1917 en los Estados Unidos, se fundaron algunas revistas que especificaban investigaciones realizadas en el área industrial desde el punto de vista psicológico; entre ellas están "Journal of Applied Psychology" "Personal Psychology" y "Organizational Behavior and Human Performance" (Korman, 1978). En este mismo año comienzan a impartirse cursos de psicología aplicada, psicología del personal, psicología vocacional y psicología de la publicidad.

Nunca se dejó de investigar todo lo concerniente al desarrollo industrial de donde surgieron tres postulados teóricos según Brown (citado en Aguilar y Frías, 1980): El primero fue la escuela de administración científica, quien utilizó el concepto de sistema Hombre - Máquina pero se limitó al nivel de trabajo fabril, los grandes exponentes de la teoría tradicional se preocuparon por la productividad y por los procedimientos de trabajo que beneficiaría a todos los operarios, jefes y empresarios.

Su segunda teoría es de relaciones humanas, la cual data de 1920, esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo industrial y debido a que la producción en serie aumentó, la tensión nerviosa de los obreros también aumentó. Ante esta situación los empresarios y los estudiosos del comportamiento se vieron obligados a analizar el problema desde un punto de vista "psicológico".

Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal, elaborando test para escoger a los mejores hombres para tareas concretas; relacionar aspectos físicos con el rendimiento, como la temperatura, luminosidad, humedad y ruido, etc., y establecer cuáles son las causas de aburrimiento producido por un trabajo repetitivo, el hombre empieza a formar parte indispensable para el funcionamiento adecuado de la organización.

Por último, surge la teoría que concibe a la empresa como un sistema social o bien como un sistema de relaciones culturales, reconociendo que la empresa es considerada como parte integral de un sistema más amplio, donde el hombre construye a la marcha del proceso mediante la energía y transformación de sus recursos naturales (Chiavenato, 1988).

En 1932, surge el interés por la satisfacción en el trabajo debido a los conflictos obrero-patronales subsistentes, y un año después Kurt Lewin recalcó la importancia del trabajo experimental en laboratorio para estudiar procesos complejos como la motivación. Éste mismo, introdujo teorías sobre el liderazgo de gran repercusión hasta nuestros días.

Particularmente, uno de los investigadores más reconocidos en la teoría organizacional fue Elton Mayo, quien recalcó la relevancia de factores motivacionales y sociales en la productividad y satisfacción laboral, lo que generó una tendencia hacia un movimiento en las relaciones humanas. Esto último se basó en dos aspectos básicos:

- ✓ Tomar en cuenta el recurso humano dentro de la organización.
- ✓ Utilizar métodos de investigación científicas acerca del comportamiento en la organización.

De 1927 a 1935 el enfoque cambió notablemente gracias a los trabajos que realizó Elton Mayo, quien estudió las formas y condiciones de los lugares de trabajo y cómo inciden en su eficiencia. Esto lo realizó en Western Electric, establecimiento industrial llamado Hawthorne Plant cerca de Chicago, Ills. Dicho estudio es considerado como trascendental en la industria. E. Mayo realizó experimentos enfocados a la iluminación con lo que demuestra que el psicólogo puede ir más allá de la capacitación, reclutamiento y condiciones de trabajo pasando sobre las motivaciones y las relaciones humanas. Como se puede observar, hasta este momento se consideraba a la organización como parte de un

sistema social y no sólo técnico - económico ubicado con anterioridad por la Administración Científica (French, 1986).

En la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), los psicólogos adquieren una importancia fundamental dentro del reclutamiento, selección y capacitación del ejército, ya que se da auge a la realización de nuevas pruebas psicométricas y la aplicación de nuevos principios del aprendizaje en esa época, orientándose principalmente a la industria (colaborando Asia a la producción de armamento bélico) surgiendo la psicología de las organizaciones industriales.

Hasta este momento de acuerdo con Korman (1978) la psicología industrial se enfocaba principalmente en técnicos de ventas y en el análisis de la aptitud de los empleados como un factor determinante en su desempeño. Por consecuencia, predominó la administración de pruebas colectivas para reclutamiento, programas de selección técnicas de análisis de puestos, adiestramiento y evaluación del rendimiento (Blum y Naylor, 1985).

Llegada la Segunda Guerra Mundial la psicología industrial brindó valiosas aportaciones en cuanto a la reorganización y desarrollo del servicio del empleo.

Korman (1978) agrega también que se elaboró un diccionario de profesiones que permitía decidir descripción de puestos; y se creó un instituto de investigación sobre empleo en Minnesota que analizaba la inserción de los individuos al área laboral a través de test de aptitudes.

Un ejemplo de pruebas psicológicas de mayor uso fue el Army Alpha que se utilizó para reclutar y seleccionar al personal idóneo para combatir durante la guerra.

Desde 1945 a 1955, la psicología de las organizaciones industriales prosperó y fue necesaria la creación de centros interdisciplinarios de investigación sobre problemas empresariales, uno de ellos fue el Instituto de Ciencias de la Conducta.

Ambas escuelas influyeron notablemente en el desarrollo organizacional (Flores y Navarrete, 1993).

Aguilar y Frías (1980) asevera que aunque cada uno de estos enfoques tuvo su época ninguno se ha desvanecido por completo o ha sido reemplazado por la escuela que le siguió, todavía persisten en la actualidad encontrándose algunos elementos que cada una de las escuelas aportó conformando lo que hoy se conoce como Psicología Organizacional, la cual va a tratar de explicar mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades, destrezas y actitudes hacia el trabajo, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etcétera.

En otras palabras trata de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y dar una explicación de cómo puede direccionar el comportamiento del trabajador.

De 1954 en adelante, según Flores y Navarrete (1993) se enfatizaron teorías psicológicas con relación al individuo, y se elaboraron técnicas y métodos para mejorar la eficiencia y eficacia del potencial humano. Denotando la inclusión de factores ambientales, sociales y físicos como parte influyente del rendimiento y satisfacción laboral (Korman, 1978).

Siegel y Lane (1980) mencionan que el comportamiento humano y la organización se unieron influenciándose mutuamente. Esta nueva perspectiva de la psicología ha sido de gran importancia, debido a que se contempla al hombre como parte integral de una organización y no como una máquina pensante como anteriormente se consideraba. Los primeros psicólogos industriales se ocupaban de estudiar el comportamiento dentro del marco laboral limitado, pero a partir de la Psicología Organizacional el campo abarca consultas que dan como resultado el cambio de las estructuras organizacionales que comprenden los diferentes ambientes en los cuales está inmerso el trabajador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los problemas a los que ha tenido que enfrentarse en cualquier organización sugieren, la necesidad de una teoría flexible y adaptable, que pueda explicar y ajustar las respuestas a los cambios ocurridos en el ambiente. En donde se considera a una organización, como un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen, en un conjunto específico el recurso humano, material y financiero dentro de un todo único (Lara, 1992). Todo esto para que los individuos adquieran y desarrollen habilidades particulares que beneficien su desempeño y actitud positiva ante la organización en la que laboran.

Hay que enfatizar que el área de recursos humanos (selección y capacitación) será la encargada de varios procesos que permitan lograr el Desarrollo Organizacional; de manera general se manejan dos aspectos importantes:

- Aplicación de evaluaciones objetivas para identificar y colocar al recurso humano en el puesto idóneo.
- Diseño y aplicación de programas acordes a las necesidades individuales grupales e institucionales.

Estos últimos puntos están basados en la "Planeación de Recursos Humanos" (PRH), que de acuerdo con French (1986) es una técnica para determinar en forma sistemática la producción y demanda de empleados que forman parte de una organización.

A través de la PRH se vislumbran las siguientes ventajas:

- ❖ Mejorar la utilización del Recurso Humano.
- ❖ Permitir la unificación de esfuerzos entre el departamento de personal y la organización para el logro de objetivos comunes.

- ❖ Expandir la empresa para apoyar al Recurso Humano ante diversos campos de acción.
- ❖ Permitir la coordinación de varios programas para la obtención de mejores niveles de productividad, mediante la aportación del personal más habilitado.

Lo anterior significa que cualquier persona que labore en una empresa, busca no sólo aportar, sino aprender y crecer junto con ellas, claro está que tal situación se ve sujeta a factores externos entre los que se encuentran elementos económicos, políticos y sociales, que influyen en la evolución de una nación y que, además repercuten directamente en los planes estratégicos, presupuestos, operaciones y organización que tenga una empresa, los cuales constituyen los factores internos en los que se basa la demanda de recursos humanos.

Se puede resumir que en el transcurso de la psicología se ubicaron dos áreas preponderantes respectivamente:

- La psicología del personal: que trata del desarrollo de métodos y procedimiento que beneficiaron el reclutamiento y selección del personal, así como procesos de trabajo.
- La psicología de las organizaciones: que considera la influencia de factores ambientales, y su modificación para aumentar el rendimiento y satisfacción laboral en el individuo, grupos y empresas.

Como se puede ver la evolución del psicólogo va a la par con las organizaciones industriales, creando, modificando y utilizando teorías y métodos para el óptimo desarrollo de una organización, sin dejar a un lado las características individuales del sujeto que labora en la empresa, sin embargo, el psicólogo se ha caracterizado por insertarse en dos áreas preponderantes, haciendo la aclaración que no son únicas.

En el siguiente capítulo se retomará el papel del psicólogo al realizar las tareas de reclutamiento y selección de personal en una empresa, en donde el objetivo principal es encontrar y contratar al personal que cuente con las capacidades y habilidades necesarias para desarrollarse en cada uno de los puestos de dicha empresa. Integrándolos en un ambiente laboral que les permita desarrollarse profesionalmente.

CAPÍTULO 2

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA ACTIVIDAD DEL PSICÓLOGO

2.1. Historia y descripción de las empresas industriales.

Uno de los rasgos que distinguen al hombre del resto de las especies es la modificación del entorno en la actividad que denominamos trabajo (Valadez 1998). Dicha actividad se destaca en diferentes posturas filosóficas, que lo retoman como un elemento fundamental de la esencia humana, tanto al nivel de evolución biológica como del modo en que se mantiene y reproduce el sistema social en el que se desarrolla.

El crecimiento de la industrialización en todo el mundo ha sido parte fundamental para el desarrollo social y económico de cada grupo. Esta industrialización se ha diversificado dependiendo del tiempo y lugar. Una de las características primordiales es sin lugar a dudas la producción, la cual está directamente vinculada con el recurso humano. Este ha pasado por etapas de desarrollo en la historia que lo han marcado determinadamente como son la esclavitud, la revolución industrial y por qué no, el feminismo dentro de la época moderna. Cada una de las etapas tuvieron diferentes características de producción, sin embargo, en la revolución industrial es cuando se desarrollo el interés por incrementar y mejorar dicho crecimiento. Sin importar el valor del hombre y propiciando la explotación del individuo lo cual repercutía en inconformidad por parte de los obreros. En este marco se inicio la agrupación de sindicatos y el establecimiento de una legislación justa para el trabajador y los patrones.

Con este cambio de ideologías surge una nueva corriente de producción "Taylorismo", la cual se basaba en aumentar la productividad y eficiencia de los trabajadores.

- 1) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 2) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debía aplicar en su trabajo.
- 3) Dar incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Estos principios sirvieron de base para conocer los estudios de tiempos y movimientos.

A partir de este momento diversos científicos participaban en el mejoramiento y la eficiencia de las organizaciones. Al proporcionar capacitación a los trabajadores surgió un campo de trabajo para el psicólogo.

En 1916 con Walter, Bingham y Whipple se crea un centro de investigación sobre vendedores para después brindar apoyo en la agencia de seguros. Fue en esta investigación donde se comienza aplicar la capacitación y la selección de personal. En ésta se utilizaron pruebas psicométricas, orientación vocacional. Y se realizaron estudios sobre la fatiga y las condiciones de trabajo.

Por su parte Hugo Mustenberg y su discípulo Wondt retomaron temas importantes para la psicología industrial como son el aprendizaje, el ajuste de las condiciones físicas, la economía de tiempos y movimientos, las compras y las ventas (Arreguín y Zavala, 1986).

Como se puede observar la postura que hasta ese entonces se tenía era mecanicista y descuida aspectos importantes del ser humano como es su vida y la sociedad en la que está inmerso.

Elton Mayo comienza por su parte a realizar experimentos enfocados en la iluminación con el que se postula el efecto Hawthorne dando como resultado:

- 1) Al tomar en cuenta a los trabajadores para el experimento se incrementó la producción.
- 2) El aumentar el reconocimiento a los trabajadores influyó más en la producción que el sueldo.
- 3) La organización informal de los empleados influye más en mayor número de ellos que la organización formal establecida por la empresa misma.

Para la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) el rol del psicólogo se fortalece al integrarse dentro del área de reclutamiento, selección y capacitación del ejército, dando paso a las pruebas psicométricas y la aplicación de nuevos principios de aprendizaje, los cuales se enfocaban a la producción de armamento bélico y a resolver problemas de estrés provocado por estar en combate.

Como se puede ver la evolución de la participación del psicólogo va a la par con el desarrollo de las industrias, por lo que va modificando y creando nuevos planteamientos para el óptimo desarrollo de una organización.

El psicólogo se integra a dos grandes áreas de trabajo dentro de la industria:

- Personal.- Donde se desarrollan nuevos métodos y procedimientos para el mejor reclutamiento y selección de personal.
- Organizacional.- En el que se integran los factores ambientales que son determinantes para el incremento del rendimiento, productividad y satisfacción laboral.

Hawk (1968 en Santillan, 1998) define el primer punto de selección como el abastecimiento efectivo, oportuno y económico en los puestos vacantes, siendo

sus propósitos principales el buscar, evaluar, obtener aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir eficazmente el trabajo de una organización.

Por su parte, Grados (1989) define al reclutamiento como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la organización en el momento oportuno.

Una definición más contemporánea es la que proporciona Aiteco (2000) donde dice que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden cubrir.

Retomando el segundo punto (organizacional) la capacitación retoma fuerza, al observar de cerca la situación actual de nuestro país, el cual se encuentra de frente a la competencia internacional a través de distintos acuerdos negociados con diferentes países.

La capacitación es un instrumento que apoya a la empresa mexicana a afrontar un nuevo reto. Es decir, uno de los factores que marca la diferencia entre una empresa excelente, capaz de salir adelante ante la crisis, y una mediocre es precisamente su gente. No obstante, aunque consideramos que todas las personas tienen el potencial para hacer un trabajo de alta calidad, debemos reconocer que ese potencial no sirve de nada si no se desarrolla (Austin y Peters, 1985).

La psicología Organizacional se enfrenta a uno de sus más grandes retos: El poder realizar aportaciones importantes para brindar a nuestro país mano de obra calificada.

Sin embargo, con el rápido crecimiento de las necesidades para afrontar la competencia internacional será importante hacer crecer además de la mano de obra, conceptos y conocimientos de actitudes que nos brinden profesionales mejor preparados y acordes con los requerimientos de calidad existentes, es ahí donde el psicólogo con sus características de trabajo que maneja, entra al área industrial con la experiencia y las bases específicas del entendimiento del comportamiento humano, apoyándose en los procedimientos y técnicas que ha manejado en diferentes áreas. Así es como el psicólogo encuentra dentro del ámbito industrial un campo más de acción.

Ahora bien, el trabajo del psicólogo no es exclusivo del campo industrial sino que se incluyó en diversas organizaciones como hospitales, sindicatos y tiendas de autoservicio, de ahí que el término de psicología industrial haya cambiado a psicología organizacional. En donde algunas de sus funciones son la selección, reclutamiento y capacitación.

En el área de selección y reclutamiento es donde ha tenido mayor desarrollo. Su objetivo es captar los recursos humanos más idóneos para cada uno de los puestos. Esto se logra al tener bien definida las características de puesto y requerimientos que cada organización requiere para lograr sus objetivos. Autores como French (1986) relacionan la productividad de las organizaciones en gran medida a la conducta que muestran los empleados al estar realizando su trabajo. Y remarca la importancia de la planeación del recurso humano.

Dicha técnica sirve para determinar en forma sistemática la producción y la demanda de personal, mostrando algunas ventajas como son la de mejorar la utilización del recurso humano, permitir la unificación de esfuerzo entre el departamento de personal y la organización para el logro de objetivos comunes, permitir la coordinación de programas para la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

Diferente autores (Pacheco, 1992; Mascorro, 1992 y Martínez, 1991) han definido el área de selección de personal, mostrando algunas diferencias pero son iguales en significado y objetivos. En el siguiente apartado se enfatizarán las etapas que se enmarcan en el proceso de Selección de Personal.

2.2 Inserción de la psicología organizacional en el proceso de selección de personal.

A continuación se destacan las actividades dentro del procedimiento en donde participa el psicólogo dentro de Reclutamiento y Selección según Pacheco (1992), Mascorro (1992) y Martínez (1991):

Primera etapa

Surgimiento de una vacante

Se define como "La falta de un recurso en un área de trabajo". Entre los tipos de vacantes que se dan de acuerdo con Orozco (1980 en Cuevas, 1992) están:

- ✦ Renuncia
- ✦ Liquidación
- ✦ Promoción
- ✦ Puesto de Nueva Creación
- ✦ Requisición de Personal:

Sea cual fuere la razón por la cual se creó dicha vacante, debemos tomar en cuenta lo mencionado por Mascorro (1992) para los datos que debemos cubrir al realizar una solicitud de vacante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Razón Social
- Fecha
- Departamento Solicitante
- Título del Puesto Vacante
- Descripción Genérica
- Sueldo
- Horario de Trabajo
- Persona a Contratar
- Firmas Autorizadas

Sección para llenar por el Departamento de Selección (Persona contratada, fecha de ingreso, tiempo de contrato, firma de responsable).

Evaluación de Puesto: se elabora un perfil Psicológico del aspirante con base a los datos anteriores para continuar con el reclutamiento.

Reclutamiento de personal

Es la acción de atraer a la Empresa al Personal idóneo para cubrir las necesidades de la misma. Existen dos tipos de fuentes, las internas y las externas.

Las internas según Martínez (1991) y Mascorro (1992) están compuestas por:

- ◆ Sindicatos.
- ◆ Archivo o Cartera de Personal.
- ◆ Familiares y/o recomendados.
- ◆ Promoción o transferencia por medio de plantillas, inventario de Recursos Humanos, historia laboral, cuadros de reemplazo.

Por su parte Aiteco (2000) menciona que el reclutamiento interno ocurre cuando, existiendo determinado puesto, la empresa trata de cubrirlo mediante una

promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aún transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede incluir, Transferencia de personal, promociones de personal, transferencias con promoción de personal o programas de desarrollo de personal.

Las externas se refieren a los medios por los cuales el solicitante se enterará de las vacantes existentes en una empresa:

- ▶ Prensa
- ▶ Radio y Televisión
- ▶ Grupos de Intercambio
- ▶ Boletines
- ▶ Bolsa de Trabajo
- ▶ Agencias de Colocación
- ▶ Se puede dar también en asociaciones, colegios o escuelas que registren profesionales o mano de obra que interesen, por ejemplo:
 - ▶ Asociación de Psicólogos Industriales
 - ▶ Colegio de Contadores
 - ▶ Universidades
 - ▶ Escuelas técnicas, etc.

Aiteco (2000) dice que el reclutamiento externo recae sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

- Consultas a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Contactos con sindicatos y otras organizaciones laborales.
- Contactos con Universidades
- Escuelas y asociaciones estudiantiles.

- Directorios Académicos.
- Centros de integración empresa - universidad.
- Conferencias o charlas en Universidades y escuelas.
- Colegios profesionales.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Viajes para reclutamiento en otras ciudades.
- Anuncios en el periódico y en revistas.

Este último es utilizado en mayor escala por ser un medio de gran difusión. Por lo que es importante mencionar que un anuncio debe de respetar los siguientes puntos.

- Que el tamaño sea suficiente para el objetivo marcado.
- Que el contenido sea claro, bien redactado, fácil de leer y que indique apropiadamente los requisitos que se exigen.
- Que sea llamativo y destaque entre los anuncios cercanos.
- Que tenga estilo personal, dirigiéndose a los aspirantes con corrección y tratándolos como seres humanos.
- Que sea selectivo, de tal forma que descarte a los aspirantes que no reúnen los mínimos fijados y que, a la vez impulse a presentarse a los que sí los cumplen.
- Que sea atractivo y motive al candidato, creando en él el deseo de optar al puesto de trabajo.

Perfil de puestos

Básicamente un proceso de selección pretende precisar qué personas y en qué medida, de entre una serie de candidatos, reúnen ciertas características definidas previamente y que corresponden con los requisitos de un puesto de trabajo. Así

tenemos, de un lado, un puesto de trabajo con unas propiedades concretas de las que se desprende un perfil de exigencias.

Aiteco (2000) menciona un profesiograma el cual indica qué factores, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto. Por otra parte se contará con un grupo de personas candidatas a ese puesto, y en las que se tendrá que evaluar que tanto cubre el perfil deseado.

La elaboración de este instrumento se basa en los datos aportados por el análisis y descripción del puesto, documentación que la organización debe poseer para todos los puestos de trabajo de la misma. Es evidente considerar las metas y objetivos que debe alcanzar cada puesto y entrelazarlos con los objetivos y la misión de la empresa.

Solicitud de empleo

Es el formato que se proporciona al llegar el solicitante a la Empresa, y permite obtener un indicio del nivel potencial de éste mismo como futuro empleado en la organización (Pérez, 1993) consta de los siguientes aspectos:

- ✓ Datos personales
- ✓ Puesto que aspira
- ✓ Sueldo deseado
- ✓ Grado escolar
- ✓ Datos familiares y sociales

Cuevas (1992) agrega que otra forma de solicitud de empleo lo constituye el Curriculum Vitae elaborado por el solicitante, que resume su historial.

Los pasos ya señalados persiguen una finalidad en común, identificar el puesto vacante, vislumbrar las características de la persona que pueda cubrirlo y seleccionar, de entre una población, a los que cumplan con los requisitos indispensables.

Segunda etapa

Preselección

En esta etapa es de vital importancia detectar a los candidatos que por sus características requieren mayor atención porque son los idóneos para el puesto. Martínez (1991) y Pacheco (1992) planean que al elegir candidatos para cubrir vacantes sobre todo al ser de nueva creación, la entrevista inicial y la profunda son las más usuales, posteriormente describiremos como se aplican los dos tipos de entrevista.

Pérez (1993), Grados (1990), consideran que la entrevista es una comunicación, que permite intercambiar información específica con un propósito predeterminado, se considera como una situación social, dado que implica la reunión de dos o más personas, las cuales se informan recíprocamente y como resultado de una percepción, emite una opinión juicio o impresión de los participantes, las características de la presencia física de ambas, permite llegar a un entendimiento más o menos positivo, según las circunstancias y la habilidad o arte del entrevistador.

Entrevista inicial

Es de carácter superficial y útil para ser un sondeo de la posibilidad que tiene el solicitante para ocupar un puesto a través de la detección de factores generales como:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Presentación física.

Revisión de solicitud (verificación de datos).

Descripción breve del trabajo a realizar (para detectar posibles inconvenientes).

Realizada dicha entrevista se descarta y se elige a las personas que cumplen con los requisitos primordiales para después llevar a cabo la entrevista profunda. La cual ahonda sobre los aspectos en los que es necesario conocer más detalles. Los factores que la componen son:

- 1) Revisión del entrevistador con el aspirante de la Descripción de puesto (se especifican y aclaran las posibles funciones a desempeñar).
- 2) Experiencia laboral citada en orden cronológico, comenzando con el trabajo más reciente.
- 3) Identificación de referencias.
- 4) Determinar áreas de indagación (posibles dudas sobre información proporcionadas por el aspirante al puesto).
- 5) Proporcionar información acerca de la compañía.

Exámenes

Elaboración de exámenes psicológicos, que sirven de apoyo para evaluar las características aptitudes y actitudes del individuo que aspira a ingresar a la empresa. Las pruebas son aplicadas dependiendo del puesto de la vacante, algunas de ellas son: Dóminos, Wonderlick, Barsit, Otis, Raven, Wais, Gordon,

Moss, S.P.T., Machover, Bender, B.G.-9, Army – Beta, Army – Delta, Frases Incompletas, Cleaver, MMPI, y muchas más.

Entrevistas

Posteriormente el candidato se entrevista con el jefe inmediato, para detectar con más detalle los conocimientos y habilidades que el individuo tiene del puesto. Terminando lo anterior se procede a realizar una entrevista socioeconómica cuyo objetivo es comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y entrevistas anteriores. Cabe señalar que el tipo de entrevista no se limita a inicial y profunda, existen también, dirigida, no dirigida, estandarizada, libre, semi-libre, estructurada, etc.

La entrevista cualquiera que ésta sea tiene pasos similares en su aplicación, existiendo seis distintas etapas, en las cuales el entrevistador debe de seguir una a una y son:

- Presentación personal y bienvenida a las oficinas de la compañía.
- Comienzo de la charla.
- Obtención de información pertinente a la entrevista.
- Provisión al aspirante de información acerca de la compañía y el trabajo.
- Respuestas a las preguntas del aspirante.
- Conclusiones a la entrevista.

Así como se han mencionado los diversos usos y tipos de las entrevistas que pueden ser utilizadas para la selección de personal, los autores antes mencionados delimitan las fases o etapas que componen la entrevista.

Fases en las que se divide la entrevista

- Apertura
- Rapport
- Desarrollo
- Cima
- Cierre

Para Pérez (1993) la entrevista, es una técnica que en el proceso de selección de personal sirve para obtener datos conductuales de los aspirantes, mediante relaciones interpersonales, cuyo objetivo primordial es predecir si el candidato es apto o no para un determinado puesto.

Cabe señalar que cualquiera de los tipos de entrevista citados con anterioridad son aplicables en el departamento de recursos humanos acorde a la situación y necesidades de la empresa.

Tercera etapa

La última etapa en el proceso de selección se refiere a la elección de la persona que ocupará el puesto vacante e incluye los siguientes aspectos:

- Examen médico, que es un requisito legal para conocer el estado de salud del solicitante.
- Contratación, que es la formalización legal del convenio entre el individuo y la empresa para garantizar los derechos y obligaciones que comparten cada uno.
- Inducción que fomenta la integración del individuo con la organización.

Cabe señalar que el psicólogo participa activamente en todo el desarrollo del reclutamiento y la selección ya que sus habilidades e información acerca de los principios de la conducta humana y motivación de la gente en el trabajo posibilitan

que pueda llevar a cabo la entrevista de selección porque sabe controlar la interacción y dirigirla para obtener la información que necesita, este mismo puede estimular conductas de confianza en el transcurso de la selección, así como observar, describir, evaluar y reportar el comportamiento de las personas a lo largo del proceso.

Un aspecto que el psicólogo debe tomar en cuenta son las políticas y normas que ejercen en la organización para que él funja como mediador y disuelva con claridad las dudas, preguntas y cuestionamientos del entrevistado (Jiménez, 1992; Pacheco, 1992, y Pérez, 1993).

CAPÍTULO 3

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL EN BODEGA AURRERA S.A. DE C.V.

3.1. Descripción del Grupo Industrial Cifra.

Bodega Aurrera surge del grupo CIFRA, el cual es líder en tiendas de autoservicio y personalizadas, este surge en 1958 en lo que era una fábrica de ropa, esta tienda ofrecía ropa y mercancías generales. Dos años más tarde se inaugura el primer centro comercial, en donde además de vender lo anterior, se incluyen artículos de supermercado. De esta forma y buscando siempre satisfacer las necesidades de una población en rápida evolución y crecimiento, fueron creados más centros comerciales en lugares estratégicos de la ciudad y los Estados de la República Mexicana, ofreciendo bajo un mismo techo, una variada y completa selección de mercancías y productos de primera calidad.

Actualmente Grupo CIFRA está integrado por diferentes empresas de tiendas de autoservicio;

- Almacenes Aurrera.
- Superama.
- Suburbia.
- SAMS CLUB
- Bodega Aurrera.
- Wal Mart Super Center

"Bodega Aurrera" es una tienda de autoservicio dirigida a la población media baja / baja la cual proporciona los productos básicos de mayor venta en el mercado a menor precio. En un inicio Bodega Aurrera se definió como una bodega

principalmente de abarrotes. Sin embargo, con el paso del tiempo incursionó en 1990 en dar servicio a su clientela en las áreas de ropa, mercancías generales. Y siguió buscando dar mejores y más variados servicios. En 1996–1997 implementó frutas y verduras, así como los proyectos "Carnes" y "Farmacia" proyectando dar el servicio en todas sus tiendas para 1999.

En donde la importancia del jefe del personal marcó la diferencia en cuanto a la rotación de la empresa. En 1992 se enmarcó el puesto del jefe del personal como determinante para la actividad de la tienda, definiendo un perfil de puestos en el cual se requería la Licenciatura en Psicología o Administración.

3.2 Descripción del programa PROGRESA

En Bodega Aurrera, la función del psicólogo en el área de personal y recursos humanos es determinante, y sus resultados han sido positivos desde su integración al área operacional, teniendo como funciones principales:

- a. Seleccionar al personal de posible ingreso mediante la entrevista.
- b. La inducción a su centro de trabajo.
- c. La capacitación continua para la integración y mejoramiento en las actividades que desempeña.
- d. El apoyo para su crecimiento dentro de Grupo Cifra.

Siendo los anteriores puntos las áreas principales en la intervención de un psicólogo en las empresas, se considera que el cambio que ha emprendido el psicólogo de la FES IZTACALA está dirigido a estudiar la conducta del empleado de Bodega Aurrera para optimizar la productividad, la ejecución de sus funciones en el puesto asignado así como brindarle las circunstancias ambientales, y motivacionales para su mejor desempeño e integración a Bodega Aurrera.

A partir de 1995 Grupo Cifra hace un esfuerzo por conjuntar a todo su personal para implementar un programa de mejora en diferentes áreas de trabajo. El promover nuevas mejoras propuestas por su personal ha sido indudablemente un elemento importante para esta gran empresa. Con este esfuerzo, Bodega Aurrera implementa su programa PROGRESA, en el que se realizaban talleres en cada una de las tiendas con el objetivo de proponer el mejor procedimiento para alcanzar el objetivo deseado, el cual es sin lugar a dudas el lograr altos índices de productividad. El trabajo final de cada tienda se presenta en una junta y por votación se seleccionará la mejor propuesta. Sin embargo, si una propuesta por parte de una tienda fuera importante para el trabajo final se retoma para el perfeccionamiento del mismo.

Los directivos de la empresa proponen ocho temas a tratar, sin embargo, en el transcurso de la propuesta, se dan cuenta que el octavo rubro que es Rotación, no es sino un resultado y no un procedimiento a seguir. Por lo que se instauran siete programas independientes.

PROGRESA contiene 7 programas independientes, los cuales están relacionados con la productividad de la tienda y son:

1- Inducción: cuyo objetivo es la integración al concepto organizacional del grupo CIFRA.

2- Selección y Reclutamiento: con lo cual se pretende tener actividades y medios para atraer y cubrir vacantes, así como realizar un método objetivo y estable de selección.

3. - Capacitación: por medio del programa, cada empleado que integra Bodega Aurrera deberá contar con los elementos necesarios para optimizar sus actividades diarias (mercaderías, servicio, computación, trabajo en equipo, y valores).

4. - Fast Track: Enfocado en identificar a aquellas personas en la empresa y fuera de ella, con características necesarias para crecer hacia niveles de jefes de departamento, subgerentes, gerentes y superiores en corto plazo.

5. - Políticas y procedimientos: consiste en la descripción de los planes de acción cuyo objetivo es simplificar y estandarizar las actividades operativas para su correcta aplicación, es decir, actualizar, difundir y elaborar políticas y procedimientos concernientes a las áreas de administración, compras y operaciones de la empresa.

6. - Imagen interna y externa: su objetivo es transmitir a clientes, proveedores y empleados, la imagen de Bodega Aurrera, tomando como base los valores organizacionales y los estándares de operación y servicio fijados por la empresa. (Importante calificar Shoppers a cajas, salchonería y realizar recorridos por la tienda).

7. - Abasto: Se conforma correctamente el surtido, mercadeo e información de inventarios, mediante técnicas y métodos de medición, sistemas de información y programas de temporadas, es decir, mantener y preservar para el beneficio de la tienda en los stocks de almacén.

Para este trabajo en específico se retomaran dos puntos del programa PROGRESA, los cuales son Reclutamiento y Selección e Inducción.

A continuación se describe cada uno de ellos.

3.2.1. Requerimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.

La empresa Bodega Aurrera requiere de un diagnóstico que permita las alternativas que brinden una excelente selección de personal.

PROGRESA es la principal herramienta para cumplir satisfactoriamente con nuestro objetivo: Reducción de rotación de personal.

Este Programa de Reclutamiento y Selección de Personal está orientado a lograr la contratación de la gente que requiere Bodega Aurrera, para sustituir puestos vacantes o para cubrir puestos nuevos debido a las necesidades adicionales, por crecimiento o apertura de tiendas.

La falta del Recurso Humano en Bodega Aurrera se determina por las siguientes causas básicamente:

1.- **Temporada:** La necesidad de plantilla para las temporadas de ventas altas como son la escolar y navideña. Cada una de estas temporadas tiene diferentes necesidades dentro de la tienda y en diferentes departamentos.

a) **Escolar:** la cual inicia desde el mes de Junio y termina en fines de septiembre, donde se cubren los departamentos de niñas, niños, papelería y posiblemente cajas.

b) **Navideña:** inicia en principios de octubre y termina en el mes de enero del siguiente año.

Cada tienda cuenta con su plantilla por departamentos la cual depende de las dimensiones de la tienda y sus ventas mensuales.

2.- **Renuncia ó Liquidación:** Cuando existe una baja dentro de un departamento que esté tomada en cuenta en la plantilla se procede a cubrirla lo más pronto posible.

3.- **Promoción:** Bodega Aurrera está en crecimiento continuamente y promueve vacantes dentro de su empresa, por lo que personal entra en el proceso de selección.

4.- **Puesto de Nueva Creación:** Cuando el crecimiento de la empresa requiere nuevos puestos para eficientar el proceso interno. Personal interno y población externa solicitan entrar al proceso de selección.

5.- **Apertura de Tienda:** En este proceso los puestos de jefaturas y gerencias se cubren con personal interno, mientras que los puestos de auxiliares son cubiertos por población externa.

3.2.2 Reclutamiento y Selección

Proceso de Reclutamiento de Personal

Reclutamiento se refiere a las actividades y medios necesarios encaminados a atraer posibles candidatos y cubrir los puestos vacantes, ya sea para sustituir la baja de un empleado, una apertura o un puesto nuevo.

Perfil de Puesto

El reclutamiento comienza con saber qué tipos de conocimientos, habilidades y características personales debe tener el individuo para cumplir con las

necesidades del puestos a ocupar. Lo anterior está detallado en las carpetas de "Perfil de Puesto".

Los objetivos de Bodega Aurrera se logran gracias al trabajo, esfuerzo y calidad diaria de toda su gente. Las actividades que ésta realiza diariamente, en forma periódica y eventual se encuentran definidas y agrupadas en "Puestos".

Para cada puesto se describen, además de dichas actividades, las características mínimas con que debe contar la persona que las vaya a desempeñar, tales como edad, sexo, escolaridad, experiencia, conocimientos y habilidad, entre otras.

A la descripción detallada y completa de un puesto se le denomina Perfil y se utiliza como guía para saber qué tipo de candidato se requiere seleccionar para ocupar el puesto. Adicionalmente le son de utilidad al Jefe de departamento y Gerencia, para orientar y evaluar el trabajo diario de los empleados. Los perfiles de puestos los emite la Subdirección de Recursos Humanos y cada Jefe de Personal cuenta con una copia.

Perfil General del Empleado

Todos los empleados de Bodega Aurrera debemos de coincidir con un conjunto de intereses y características comunes, que se describen en el **Perfil General del Empleado** de Bodega Aurrera.

Después de haber analizado los perfiles de los empleados que laboran en Bodega Aurrera, se llegó a la conclusión de que existe una serie de características comunes a todos ellos y que son, al mismo tiempo las que han hecho la cultura y los valores de esta empresa.

Por lo anterior se deben buscar personas que muestren las siguientes características en las entrevistas y los exámenes psicométricos o prácticos.

- ❖ Alta tolerancia a la frustración
- ❖ Inteligencia: Práctico al solucionar problemas
- ❖ Capacidad para el trabajo
 - Que esté acostumbrado a trabajar jornadas largas
 - Que sea rápido y " bien hecho" para trabajar
 - Que colabore " más allá" de sus actividades
 - Que sea puntual.
- ❖ Relaciones interpersonales
 - Trato amable y cortés
- ❖ Figuras de autoridad
 - Que sea leal

Fuentes y Medios

Ya que se sabe qué tipo de persona se necesitará, el siguiente paso es el llamar a los candidatos.

En virtud de que el gerente es el responsable de la Rotación del Personal a su cargo, será responsable del reclutamiento de su propio personal, para lo cual dependiendo del caso, podrá utilizar las fuentes internas y externas, se comunicara con otros gerentes, con Recursos Humanos o buscará entre familiares y amistades del personal a su cargo para atraer candidatos.

Reclutamiento Interno

Al surgir la vacante se deberá buscar inicialmente dentro del personal de BODEGA AURRERA al candidato y sólo en caso de no existir, se hará uso de las fuentes y medios de reclutamiento externo.

❖ *Promociones:*

Toda promoción a cualquier nivel se registrará por lo establecido en el programa Fast Track y, por excepción, con autorización de la Dirección general o Superior.

❖ *Inventario de Recursos Humanos:*

El área de Recursos Humanos cuenta con un inventario de conocimientos, experiencia y habilidades del personal de Bodega Aurrera.

❖ *Tablero de Avisos:*

En él se colocarán los boletines que indican las vacantes disponibles.

Reclutamiento Externo

❖ *Tienda*

- ✓ *Cartulineo:* Se utiliza el cartulineo en áreas de Salchichería, Probadores, Cajas y alrededor de la tienda.
- ✓ *Paradas de Transporte:* Colocación de cartulinas en las estaciones de ascenso y descenso de pasajeros de los diferentes tipos de transporte.
- ✓ *Cartera Inter-Bodegas:* Estableciendo contacto con el Jefe de personal de Bodegas Cercanas, también la obtención de candidatos.
- ✓ *Volante Publicitario:* Solamente para apertura y contrataciones masivas; mediante un sello estampado donde indique la solicitud de personal y la dirección de la tienda.

❖ *Subdirección de Recursos Humanos*

Recursos Humanos apoyará con las siguiente fuentes externas adicionales.

- ✓ *Bolsa de Trabajo:* Manteniendo contacto continuo con bolsas de trabajo.
- ✓ *Escuelas, Universidades y Asociaciones:* Recursos Humanos cuenta con un programa de acercamiento a Escuelas, Universidades y Asociaciones con el

objeto de reclutar personal con potencial, preparación académica o especializado.

- ✓ *Periódico*: Colocando anuncios específicos, en casos de gran demanda de personal o especialistas.
- ✓ *Cartera Intercompañías*: Integrándose a grupos formados por diferentes integrantes de Recursos Humanos de diversas compañías, para intercambio de carteras.

❖ **Agenda**

Cada tienda deberá elaborar una agenda que contenga los siguientes datos:

- Lugares de colocación de cartulinas en las paradas de transporte.
- Nombre, dirección y teléfono de los jefes de personal o de bolsas de trabajo cercanas a la tienda

❖ **Cartera**

La cartera es un medio que nos permite tener en reserva candidatos idóneos para futuras vacantes y agilizar el proceso de Reclutamiento y Selección la siguiente ocasión que se requiera, contando con " Plantilla Flotante". Deberá estar formada por candidatos que hayan aprobado el proceso de selección y que tenga su documentación entregada (en copia) y de fácil localización para su posible contratación.

Cada tienda debe mantener una cartera igual al promedio de rotación mensual y dar prioridad a candidatos para cajas, limpieza y abarrotes. La cual deberá actualizarse cada 30 días.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En los puestos Staff, Recursos Humanos contará con una cartera igual al promedio de Rotación anual de estas áreas y la mantendrá actualizada semestralmente.

3.2.3. Procedimiento de Selección de Personal de Línea en Tienda

Presolicitud

El solicitante al puesto a cubrir, deberá presentar una presolicitud, la cual es el documento que proporciona la organización o determinada área al departamento de recursos humanos que marca las características generales que debe de tener el candidato al puesto; ésta a su vez sirve como comprobante de las necesidades propias de la organización. La cual involucra los siguientes elementos:

- ✓ Nombre del solicitante
- ✓ Edad
- ✓ Domicilio
- ✓ Teléfono
- ✓ Fecha de nacimiento
- ✓ Religión
- ✓ Estado Civil
- ✓ Numero de IMSS, y RFC
- ✓ Escolaridad
- ✓ Trabajos anteriores
- ✓ Trabajo actual
- ✓ Cuánto esta ganando
- ✓ Espacio para el jefe de personal para anotar observaciones y disponibilidad del solicitante.

Se evalúa el perfil Psicológico del aspirante contra el Análisis de puesto con base a los datos anteriores para continuar con el reclutamiento.

Entrevista con jefa de personal

Cada departamento tiene diferentes requerimientos para los puestos solicitados, por lo que la jefa de personal deberá de conocer cada uno de los perfiles de puestos de la tienda para saber en dónde puede ser más productivo cada solicitante. Por otra parte, es importante que la Jefa de personal tenga conocimiento de la forma de comportarse de cada uno de los jefes de departamento, esto debido al interés de incrementar la productividad del departamento al crear empatía en el equipo de trabajo.

La jefa de personal revisa la presolicitud, tomando en cuenta la edad, la cercanía de su hogar y la presentación que tenga el solicitante. Esto último debido a que van a trabajar brindando servicio al cliente.

Al realizar la entrevista debe tener interés en los siguientes puntos:

- ❖ Datos Personales completos
- ❖ La familia: nivel escolar de los padres e hijos, la religión que se profesa así como las costumbres que se establecen en cada una de las religiones, su estabilidad, comunicación y calidad de vida.
- ❖ Actividad laboral de la familia.
 - Si sus familiares son personas productivas
 - Si sus familiares se mantiene en un trabajo fijo
 - Si no han salido de las empresas por problemas de sindicatos o si están activos en algún sindicato.
- ❖ Actividades laborales del solicitante
 - En dónde ha trabajado
 - Cuánto tiempo ha durado
 - Las razones por las cuales ha salido de cada trabajo
 - Si es participante activo de un sindicato

- Cuál es la jornada que ha trabajado y si esta dispuesto a trabajar en horarios rotativos
- Qué interés muestra para trabajar en Bodega Aurrera.
- Si le gusta trabajar en equipo
- Si se expresa fácilmente con los demás
- Si podemos pedir información de sus demás trabajos.

Examen Psicométrico

Los exámenes Psicométricos se dividen en tres baterías:

Dirigido a:	Examen:
Auxiliares	Beta RII (Coeficiente Intelectual No verbal)
Jefes de departamento	Beta RII (Coeficiente Intelectual No verbal) Cleaver (Perfil Gerencial) Reddin Sencillo (Perfil Gerencial) In basquet (habilidades del puesto)
Gerencia	Beta RII (Coeficiente Intelectual No verbal) Cleaver (Perfil Gerencial) Reddin Sencillo (Perfil Gerencial) MMPI (Personalidad) In basquet (habilidades del puesto)

Los puestos de subjefe de departamentos son evaluados por la jefa de personal.

Entrevista con el Jefe de Departamento

El Jefe de personal envía con el jefe de cada departamento los solicitantes que cubran con el perfil de cada puesto para que el jefe de departamento lo entreviste y de su visto bueno. El jefe de departamento realizará preguntas acerca de su

disponibilidad en el trabajo, así como del interés de trabajar en cierto departamento.

El jefe de departamento hará sus observaciones, comentándoselas a la jefa de personal para así, de ser aceptado enviarlo a la entrevista con el Subgerente de tienda.

Entrevista con Subgerente de Tienda

En la tienda están tres subgerentes de tienda los cuales manejan diferentes departamentos.

Subgerente de Operaciones: Este maneja la operación interna de la tienda, teniendo a su cargo los siguientes departamentos:

- Cajas
- Oficina General
- Protección
- Recibo
- Marcaje
- Limpieza
- Mantenimiento
- Auditoria Interna

Subgerente de Mercancías Generales: El cual maneja compras, ventas, ofertas y marketing de los siguientes departamentos:

- Damas
- Caballeros
- Niños
- Niñas

- Bebés
- Blancos
- Enseres Menores
- Ferretería
- Papelería
- Perfumería
- Hogar

Subgerente de Supermercado: El cual maneja compras, ventas, ofertas y marketing de los siguientes departamentos:

- Abarrotes
- Salchichonería
- Lácteos
- Panadería
- Tortillería

Cada uno de los subgerentes entrevistara a los solicitantes tomando en cuenta los siguientes puntos para realizar sus observaciones:

- La presentación
- Disponibilidad
- Trabajo en equipo

Entrevista con Gerente de Tienda

El gerente de la tienda revisará todas las observaciones realizadas con anterioridad para ver si no se contradice, realizará una entrevista en donde le preguntará sobre sus inquietudes y datos personales.

Días más tarde, después de una investigación de referencia personal, lo citará para darle la bienvenida a la tienda, invitándolo a pasar con la jefa de personal para realizar todo el papeleo para su ingreso a la tienda.

Verificación de recomendaciones telefónicas

Existen dos tipos de recomendantes: personales (anexo 1) y laborales (anexo 2).

Se debe comunicar con el recomendante, dar su nombre, título del puesto y la empresa a la que se representa; posteriormente realizar las siguientes preguntas e incluir toda la información en los espacios proporcionados.

Una vez contestadas las preguntas emplear el espacio indicado al reverso de la forma de verificación para hacer una síntesis de la información relevante.

Se deben de realizar dos verificaciones de recomendantes personales y tres laborales si se puede.

Solicitud de empleo

Después de que el gerente de la tienda le de la bienvenida y lo envíe con la Jefa de personal, ésta deberá entregarle la solicitud de empleo, que estará en su expediente en donde escribirá todos sus datos que fueron revisados con anterioridad y entregara su documentación.

3.2.4. Procedimiento de Selección Staff o Trainees en Recursos Humanos.

En términos generales, los pasos son los siguientes:

- ❖ Requisición de personal, que envía el Ejecutivo a Recursos Humanos, con la cual efectúa el reclutamiento.
- ❖ Recepción del candidato.
- ❖ Entrega de solicitud previa al candidato.
- ❖ Entrevista con recursos Humanos.
- ❖ Aplicación de exámenes Psicométricos y técnicos (según el caso).
- ❖ Solicitud de documentación al candidato.
- ❖ Entrega de solicitud formal.
- ❖ Entrevista con el jefe o superior del puesto vacante.
- ❖ Estudio Socio Económico.
- ❖ Trámite de Contratación.
- ❖ Recursos Humanos en tiendas.
 - ✓ Las supervisoras de Recursos Humanos aplicaran Check List de Selección a los Jefes de Personal de cada unidad (anexo 3).
 - ✓ Elaborará Cuadro concentrado de los Check List de supervisores, emitiendo informe semestral, con copia al Líder del programa, incluyendo el porcentaje de eficiencia.

3.2.5. Inducción

El Objetivo de este programa es el de que cada empleado de nuevo ingreso se integre al concepto organizacional de Grupo Cifra, y en particular de Bodega Aurrera, motivándolo para que se desarrolle coordinadamente con sus Jefes o Supervisores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento de Inducción

❖ Jefe de personal

- ✓ Coloca en el Notibodega (tablero de avisos), la carta de presentación General.
- ✓ Inicia al nuevo empleado con una pequeña plática de ambientación, en la cual entrega manual de bienvenida, carnet de inducción y capacitación, así como también reglamento interior de trabajo. Asegurándose que no quede ninguna duda del proceso de Inducción. Cuando la contratación sea de Temporada y, en tienda foránea no puede salir al centro de Capacitación, por lo que se integra una guía general de inducción (anexo 4).
 - ✓ Lo orientará sobre la Escuela de Capacitación.
 - ✓ Informa y alerta al Gerente en aquellos casos en que observe un posible conflicto.
 - ✓ Llevará una libreta de control, con el número de participantes (personal que ingrese a la tienda), conteniendo: Nombre, Clasificación, (Eventual o Planta), fecha de ingreso y baja.
 - ✓ Recopilará la firma del gerente en el carnet de Inducción de cada uno de los empleados.
- ✓ Aplicará cuestionario de inducción (anexo 5), a los 30 días de haber ingresado y lo archivará en su expediente.
- ✓ Le entregará el uniforme según sea su departamento.
- ✓ Aplicará cuestionario de inducción del jefe (anexo 6), a los 60 días de haber ingresado y lo archivará en su expediente.

❖ Gerente

- ✓ Recibe al empleado con una plática motivacional destacando los valores Organizacionales, su compromiso y el apoyo que recibirá.
- ✓ Lo presentará al personal de Gerencia.
- ✓ Al término de su inducción lo presentará con su Jefe.
- ✓ Le entregará su gáfete, el cual portará durante 30 días.

- ✓ Firmará el carnet de Inducción.
- ✓ Ocho días después lo entrevista para emitir su opinión, que deberá ser registrada por el Jefe de Personal.
- ❖ Centro de Capacitación
 - ✓ Proporcionará la Inducción, siguiendo el orden referido en la Guía General de Inducción.
 - ✓ Al término de la Inducción firmará el Carnet.
- ❖ Jefe de departamento
 - ✓ Recibe de la Gerencia al nuevo empleado para inducirlo al departamento.
 - ✓ Le explica las primeras funciones del departamento, según Guía de Inducción del Jefe de departamento (anexo 7).
 - ✓ Realizará un recorrido por la tienda en donde le explicará lugares claves como: reloj checador, cafetería, baños etc.
 - ✓ Explicará sus obligaciones dentro del departamento, y presentará con sus demás compañeros.
- ❖ Recursos Humanos
 - ✓ Las supervisoras de Recursos Humanos aplicaran Check List de Inducción a los Jefes de Personal de cada unidad (Anexo 3).
 - ✓ Elaborará Cuadro concentrado de los Check List de supervisores, emitiendo informe semestral, con copia al Líder del programa, incluyendo el porcentaje de eficiencia.
- ❖ Líder del Proyecto
 - ✓ Analizará los informes concentrados por Recursos Humanos, y emitirá su opinión o sugerencia de cambio a la coordinación del programa Progresas.

Con la instauración del programa progresas en cada una de las tiendas se produce como resultado un procedimiento eficaz para las diferentes áreas.

Específicamente en las áreas que enmarcan el Recurso Humano, nuestros resultados son alentadores.

3.3. Resultados

El programa PROGRESA ha sido el inicio de muchos programas más, para el mejoramiento de la organización Cífra, quien día con día promueve nuevas y mejores formas de hacer cada una de las actividades dentro de la organización.

Cada día se emprende un nuevo vuelo en nuestro aprendizaje, en el que romperemos paradigmas e implementaremos nuevas técnicas y procedimientos, que surgen en todas partes del mundo y así realizaremos mejor nuestra función.

De nuestra parte está el ver más allá y probar cuales son las mejores propuestas para llevar a cabo nuestra función de Psicólogo dentro de una empresa, que sin lugar a dudas no sólo es la Selección y la inducción en donde un Psicólogo puede realizar la actividad diaria.

Dentro del gran número de actividades que puede realizar un Psicólogo están las siguientes.

- Detección de Necesidades de Capacitación
- Implementar programas de capacitación
- Elaborar y analizar Ambientes de laborales
- Implementar programas que instauren una cultura organizacional congruente con la empresa.
- Ingresar al amplio espacio del Desarrollo Organizacional.

Sin lugar a dudas emprender el reto de crecer, rompiendo todos los paradigmas que nos deprime la misma sociedad para el mejoramiento de cada una de sus

áreas, es entrar a un nuevo milenio con la confianza de poder lograr todo lo inalcanzable.

A partir de este momento la rotación sufrió un decremento considerable, es decir, al terminar 1991 teníamos un saldo de 81.75 % el índice de rotación acumulada, siendo que para 1992 se concluía el año en 43.84 % y para 1993 el índice de rotación volvió a bajar hasta ser de un 25.87 %. Es decir, el decremento que se experimentó de 1991 a 1992 fue de un 46.48 % anualizado, así como de un 40.99 % en el periodo de 1992 a 1993. Continuando así en un decremento acelerado hasta 1997 donde la rotación acumulada no sobrepasa el 20 % en promedio. Ya con estos datos podemos hablar de la función del jefe de personal de la tienda, y en medida de la participación del psicólogo existe un decremento de rotación de personal. Esto es la respuesta de un agradable ambiente laboral, gracias a los programas de selección, inducción, y capacitación realizados por la tienda. Partiendo de este último punto es importante señalar que la metodología de estos aspectos están delimitadas en el programa PROGRESA; en virtud del importante desarrollo que ha tenido Bodega Aurrera en los últimos años, PROGRESA permite a los que participen en esta empresa obtener logros personales, así como posibilidades de desarrollo profesional a niveles difícilmente alcanzables en otra institución.

Entonces, especificamos que sí, la actividad del psicólogo en el área de recursos humanos y personal en Bodega Aurrera sigue bajo proyecto PROGRESA, podremos asegurar que el personal se integre a su equipo de trabajo, arraigándose a su grupo social, obteniendo como resultado un agradable ambiente de trabajo, mayor productividad, menor gasto de personal y menor rotación; este objetivo se conforma en la inteligencia de que el marco histórico de referencia nos limita en materia teórica, puesto que las conductas, las experiencias de los diversos programas, los resultados obtenidos y la realidad en la que se maneja el psicólogo son únicas, es decir, que cada logro dentro de la empresa manifestará un rango de acción en toda la teoría del programa, pretendiendo establecer un

método de trabajo que logre uniformidad de resultados en condiciones similares, proyectándose en la rotación con un decremento del 10% menor al de 1997.

Conclusiones

La psicología se integra a la industria, mostrando interés en su comportamiento y desarrollo como sociedad, participando activamente en procesos tan importantes como son el de seleccionar y reclutar gente capaz para sus puestos vacantes, inducir y capacitar a sus empleados realizando con anterioridad la detección de necesidades para cada uno de sus puestos, y así poder brindar el adiestramiento y capacitación adecuada.

Sin lugar a dudas, el psicólogo se integra a la industria y al comercio para brindarle las herramientas que se basan en la función genérica que plantea Aclé (1992) intervenir como experto del comportamiento, en la promoción del cambio individual y social, en donde enmarca las funciones del psicólogo detectar, evaluar, planear, investigar e intervenir (prevenir, rehabilitar y orientar).

Por ende la participación del psicólogo en la industria y el comercio específicamente en el área de Recursos humanos se irá enriqueciendo al paso del tiempo con la participación activa de psicólogos interesados en un cambio positivo en nuestra sociedad con un fin común. "Mejores empleos para mejores trabajadores".

Actualmente un psicólogo en el área de Recursos Humanos puede participar en una o varias actividades, mostrando su capacidad de observar y replantear.

Existe el área de Selección y Reclutamiento de personal, en donde participa activamente observando a cada uno de las personas, analizando sus actividades y replanteando los perfiles de puestos, para volverlos más funcionales, y por ende poder realizar mejor su labor de selección de personal.

Otra actividad que puede realizar dentro de esta área es la de evaluar los exámenes psicométricos los cuales son una mezcla de las diferentes corrientes

de la psicología. Un ejemplo muy claro es el de los test psicométricos y los proyectivos. Pero definitivamente el peso más importante es el proceso de la entrevista, en donde un psicólogo investiga puntos importantes del aspirante, para así dar una opinión veraz de él.

En Bodega Aurrera la entrevista es determinante para la búsqueda del futuro empleado y más de un 60% de Jefas de Personal son Psicólogas Conductuales, egresadas de la FES Iztacala, quienes tienen bases bien cimentadas de la entrevistas como punto de partida.

Sin embargo, es necesario que se actualicen para encontrar nuevas formas y así lograr nuestros objetivos. Actualmente se están replanteando procesos para evaluar y seleccionar al personal. La psicología conductual está presentando procesos que agilizan la selección y brindan a la empresa, la seguridad de tener al mejor personal. Se han iniciado procesos como el llamado "Assesment Center" que evalúa conductas en ambientes reales y que muestran como se va a conducir el aspirante dentro de la empresa.

En bodega Aurrera se ha iniciado parte del cambio, insertando en la batería de exámenes una parte del Assesment Center, el cual lleva el nombre de "In Basquet". Lo importante de este proceso es que puede adecuarse a cualquier empresa intercambiando los llamados ejercicios en vivo con diferentes temas. El In basquet que se realiza en Bodega Aurrera es un ejercicio de un ejecutivo en un día normal leyendo su correspondencia, en donde debe tomar decisiones y delegando actividades al personal a su cargo.

ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA

Assesment Center es un proceso que evalúa conductas como:

- ❖ **Enfoque a resultados:** Influencia activa sobre eventos más que una aceptación pasiva de estos. Autoiniciador, genera resultados más que solamente responder a los eventos.
- ❖ **Tolerancia a la presión:** Estabilidad emocional y de actuación bajo presión y oposición
- ❖ **Orientación al servicio/cliente:** Demuestra interés por satisfacer y/o exceder.
- ❖ **Mejora Continua:** Genera acciones que permiten lograr mejoras incrementales en el proceso/servicios, buscando mantener altas normas de desempeño.
- ❖ **Liderazgo:** Capacidad de encauzar el esfuerzo de otras personas al logro de los objetivos a través de la influencia ejercida en una situación de trabajo.
- ❖ **Desarrollo de Colaboradores:** Habilidad para facilitar un ambiente propicio para el aprendizaje. Apoya el desarrollo de otras personas a través de una retroalimentación constructiva, consejo y promoción de eventos de desarrollo.
- ❖ **Trabajo en equipo:** Busca la colaboración y trabajo en conjunto, promoviendo el consenso y aceptación de las aportaciones de otros. Expone constructivamente sus opiniones personales para lograr los objetivos del grupo.

Sin embargo, Assesmente Center tiene la posibilidad de poder describir cualquier conducta en general y detallar las conductas que visualmente podemos detectar para así realizar un ejercicio en el cual podamos evaluar lo que como empresa estamos buscando.

En la segunda área donde puede insertarse el psicólogo es la de Capacitación y adiestramiento, realizando detección de necesidades de actitud, conocimientos y habilidades requeridas para el puesto. Desarrollando así programas de capacitación e integrando al personal dentro de la cultura organizacional que la empresa promueve.

No cabe duda que falta mucho por descubrir y mucho más que implementar. La labor de un psicólogo no debe quedarse en realizar su trabajo diario sino implementar nuevas forma de solucionar un problema, observar más los procesos y nuestro entorno. Ya que si el psicólogo sólo tomara en cuenta las variables internas, se perdería en el mar de nuestro entorno económico, social y político. El psicólogo tendrá por ende ser parte del cambio que se presenta cada día en nuestras vidas.

REFERENCIAS

- Acle, T. G. (1992). Perfil profesional del psicólogo y situación actual de la enseñanza de la psicología en México. En: J. Urbina (Comp.), **El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva**. (121-129). México: UNAM.
- Aguilar, R. M. y Frías, R. S. (1980). "**Guía para el Psicólogo como instructor de capacitación y adiestramiento**". Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
 - Arreguin y Zavala (1986). **La aplicación del análisis conductual en el área de capacitación y adiestramiento dentro de una empresa**. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo de Mex, México.
 - Aiteco (2000, septiembre). **Proceso de Selección de Personal** (11 párrafos). (En red). Disponible en: [http // www.aiteco.com/proselec.htm](http://www.aiteco.com/proselec.htm)
 - Aiteco (2000, octubre). **Reclutamiento de personal** (5 párrafos). (En red). Disponible en [http:// www.aiteco.com/reclutam.htm](http://www.aiteco.com/reclutam.htm)
 - Aiteco (2000) **Entrevista de selección** (20 párrafos). (En red). Disponible en [http:// www.aiteco.com/entreis.htm](http://www.aiteco.com/entreis.htm)
 - Austin, N. y Peters, T. (1985). **Pasión por la Excelencia**. México: Lasser Press
 - Blum, M. y Naylor, J. (1985). **Psicología Industrial: Sus Fundamentos Teóricos y Sociales**. México : Trillas.

- Cuevas, (1992). **La participación en el reclutamiento y selección de personal en empresas de tipo departamental**. Reporte de Trabajo de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala Edo de Mex. México
- Chiavenato, I. (1988). **Administración de Recursos Humanos**. México Mc. Graw Hill.
- Dunnette, M. y Kirchner. W. (1986) **Psicología Industrial**. México: Trillas.
- Flores, A y Navarrete, L. (1993). **"Desarrollo Organizacional"**, Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- French, W. (1986) **Administración de personal**. México: Limusa
- Grados (1989) Las funciones del psicólogo del trabajo (investigación curricular) En S Urbina. **El psicólogo: formación, ejercicio profesional y prospectiva**. México Arma.
- Grados (1990) **Inducción, reclutamiento y selección**. México: El mundo moderno.
- Hernández, I. (1991) **"La participación del Psicólogo en la Industria en el área de Capacitación en México"**. Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

- Jiménez M. (1992). **"El psicólogo como entrevistador en la Selección del personal"**. Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- Korman, A. (1978). **Psicología de la Industria y de las organizaciones**. México: Trillas.
- Lara, E. (1992). **"Dos tipos de evaluación para la selección del personal en la industria"**. Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- Lira, G. (1993). **"Algunos factores humanos que afectan el ambiente de trabajo en las organizaciones"**. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- Martínez, N. (1991) **Un procedimiento de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva conductual**. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala Edo. de Mex. México
- Mascorro, L. (1992). **La importancia de la entrevista y el psicólogo en la selección de personal**. Tesina de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala Edo de Méx. México
- Pacheco, H. (1992). **"La entrevista como técnica de Selección de Personal"**. Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Pérez, G. (1993). **"El papel del entrevistador en la aplicación de entrevistas de Selección"**. Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- Ramos, M. (1993). **"Las funciones y el trabajo del psicólogo en la capacitación y adiestramiento dentro del Instituto Mexicano del Petróleo"**. Reporte de trabajo de Licenciatura no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- Ribes E.; Fernández, C. Y Talento M. (1980) **Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología, un modelo integral**. México: Trillas.
- Santillán, L. (1998). **"El psicólogo y la implantación de calidad en reclutamiento y selección de personal"**. Tesina de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.
- Siegel, L. y Lane, Y. (1980). **Psicología de las organizaciones industriales**. México: Continental.
- Valadez. M. (1998). **"Funciones del psicólogo en el área de capacitación de personal"**. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

A N E X O S

ANEXO 1
INFORMES DE RECOMENDANTES

INFORME DE RECOMENDANTES

NOMBRE		TOMO INFORMES	
RECOMENDANTE		EMPRESA	PUESTO
TIEMPO DE CONOCERLO	CONDUCTO	FAMILIARES QUE CONOCE	
TRABAJAN LOS FAMILIARES DONDE DICE EL REGISTRO			
OBSERVACIONES			
		FECHA INFORME	CALIFICACION
RECOMENDANTE		EMPRESA	PUESTO
TIEMPO DE CONOCERLO	CONDUCTO	FAMILIARES QUE CONOCE	
TRABAJAN LOS FAMILIARES DONDE DICE EL REGISTRO			
OBSERVACIONES			
		FECHA INFORME	CALIFICACION

ANEXO 2
INFORMES DE ANTERIORES TRABAJOS

INFORMACION DE TRABAJOS

70

NOMBRE DEL CANDIDATO		TOMO INFORMES
EMPRESA	INFORMANTE	PUESTO INFORMANTE
DATOS QUE DIFIEREN DEL REGISTRO		
SINDICALIZADOS SI NO	NOMBRE DEL SINDICATO	PUESTOS SINDICALES
OBSERVACIONES		
		FECHA INFORME
		CALIFICACION

NOMBRE DEL CANDIDATO		TOMO INFORMES
EMPRESA	INFORMANTE	PUESTO INFORMANTE
DATOS QUE DIFIEREN DEL REGISTRO		
SINDICALIZADOS SI NO	NOMBRE DEL SINDICATO	PUESTOS SINDICALES
OBSERVACIONES		
		FECHA INFORME
		CALIFICACION

NOMBRE DEL CANDIDATO		TOMO INFORMES
EMPRESA	INFORMANTE	PUESTO INFORMANTE
DATOS QUE DIFIEREN DEL REGISTRO		
SINDICALIZADOS SI NO	NOMBRE DEL SINDICATO	PUESTOS SINDICALES
OBSERVACIONES		
		FECHA INFORME
		CALIFICACION

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 3

**CHECK LIST DE INDUCCIÓN Y SELECCIÓN PARA JEFAS
DE PERSONAL**

CHECK LIST PARA J. DE PERSONAL PROGRESA " INDUCCION "

ACTIVIDADES	SI	NO	%	EFICIENCIA	OBSERVACIONES
EL PERSONAL D' NUEVO INGRESO HA SIDO ANUNCIADO EN NOTI-BODEGA A TRAVES DE LA CARTA DE PRESENTACION					
LOS HISTORIALES Y CARNET DE INDUCCION SE ENCUENTRA ACTUA-LIZADOS					
SE APLICO EL CHECK-LIST ANEXOS 6 Y 9.					
EL JEFE DE DEPARTAMENTO APLICO CUESTIONARIO ANEXO-5 INCLUYEN-DO EL COMENTARIO DEL GERENTE					
EL PERSONAL DE OFICINA GENERAL A RECIBIDO INDUCCION					
LA ROTACION DE PERSONAL NO EXCEDE EL LIMITE AUTORIZADO POR EL DISTRITAL.					
APLICACION DE ENTREVISTA DE AJUSTE.					
APLICA LA INDUCCION AL PERSO-NAL EVENTUAL.					
CUENTA CON EL CONTROL DE PARTICIPANTES (LIBRETA REGISTRO NUMERICO).					POBLACION QUE RECIBIO INDUCCION REGISTRO <input type="text"/> REGISTRO <input type="text"/> INGRESOS DE BAJAS

COMENTARIOS DE LA JEFA DE PERSONAL SOBRE LA APLICACION DEL PROGRAMA DE INDUCCION.					
EN LOS PUNTOS DE POCA EFECTIVI-DAD SE COMPROMETE A.					

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CHECK - LIST PARA JEFAS DE PERSONAL

PROGRESA "RECLUTAMIENTO Y SELECCION"

ACTIVIDADES	%	SI	NO	OBSERVACIONES
1. LA UNIDAD CUENTA CON UN ESPACIO ADECUADO PARA LA JEFA DE PERSONAL.				
2. HA SIDO ASIGNADA LA SECRETARIA A LA GERENCIA.				
3. LA TIENDA CUENTA CON LOS PERFILES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS ACTUALIZADOS.				
4. CUENTA CON UNA AGENDA QUE IDENTIFICA DE ACUERDO CON LA ZONA, FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.				
5. LA CARTERA CUENTA CON UN INDICE DE ROTACION MENSUAL EN LOS PUESTOS DE CAJA, LIMPIEZA, Y ABARROTES, DE CANDIDATOS DE ACUERDO CON LA PLANTILLA TOTAL.				
6. LA RECEPCION DE CANDIDATOS ES LA ADECUADA.				
7. LA PRESOLICITUD Y LA HOJA DE ASPECTOS GENERALES SON ENTREGADAS POR LA JEFA DE PERSONAL.				
8. EL PROCESO DE LA ENTREVISTA SE LLEVA A CABO CONFORME A "PROGRESA".				
9. LA APLICACION Y CALIFICACION DE EXAMENES CUMPLEN CON LA PUNTUACION ESTABLECIDA.				
10. SE LLEVO A CABO LA VERIFICACION TELEFONICA DE LOS ANTECEDENTES DE TRABAJO ASI COMO LAS REFERENCIAS PERSONALES.				
11. LA DOCUMENTACION SOLICITADA ES LA ESTIPULADA.				
12. LA CALIFICACION DEL CUESTIONARIO MEDICO Y EL SEGUIMIENTO DE CASOS CLINICOS ESPECIALES SE LLEVA A CABO.				

ANEXO 4
GUÍA GENERAL DE INDUCCIÓN

GUIA GENERAL DE INDUCCION

- * 1.- Bienvenida _____
- 2.- Entregar Manual de Bienvenida _____
- 3.- Explicación del Concepto de Bodega Aurrera _____
- 4.- Descripción de Cifra y Empresas que la componen. _____

- 5.- Explicación, uso y fin del Carnet. _____
- * 6.- Mostrar el Organigrama de Bodega Aurrera correspondiente a cada Area. (Oficina y Tienda). _____
- * 7.- Explicar las Areas que componen a Bodega Aurrera y sus objetivos. _____
- 8.- Informar de las prestaciones que otorga la Empresa:
 - 8.1 Vacaciones _____
 - 8.2 I.M.S.S Asesoría. _____
 - 8.3. Seguro de Vida. _____
 - 8.4. Aguinaldo _____
 - 8.5. P.T.U. (Participación de Utilidades). _____
 - 8.6. Fonacot _____
 - 8.7. Infonavit _____
 - 8.8. Acciones _____
 - 8.9 Evaluaciones de Desempeño. _____
 - 8.10 Sueldo _____
 - 8.11. Calificación al Logro. _____
 - 8.12. Prima Dominical. _____
 - 8.13. Prima de Día Festivo. _____
 - 8.14. Tarjeta de Descuento Suburbia. _____
 - 8.15. Tiempo Extra. _____
 - 8.16. Calificación al Logro. _____
- 9.- Explicación de los Horarios de Trabajo y Descansos. _____

- 10.- Función de Línea Directa. _____

ANEXO 5

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE INDUCCION

NOMBRE: _____ TIENDA: _____
DEPTO.. _____ CALIF.: _____

- 1.- Que empresas conforman el Grupo Cifra?

- 2.- Cuales son las áreas de tu Centro de Trabajo?

- 3.- Cuales son tus obligaciones en la empresa?

- 4.- Menciona las 3 prestaciones más importantes?

- 5.- Que espera Bodega Aurrera de ti?

- 6.- Cuando tendrás derecho a tus vacaciones?

- 7.- Que es la prima vacacional?

- 8.- Que es la prima dominical?

- 9.- Que parte del video te interesa más y por que?

- 10.- Por que es importante que tu seas un vendedor?

- 11.- Por que es importante trabajar en equipo?

- 12.-Que es atención y cortesía a clientes, proveedores y compañeros de trabajo?

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- 11.- Tu Vendedor y Servidor (Cliente, Proveedores y Compañeros de Trabajo). _____

- 12.- Proyección Audiovisual. _____

- 13.- Evaluación de Introducción. Anexo-6. _____

- 14.- **Cuidado de las Propiedades de la Empresa** ----
 respecto a tus Compañeros, al Cliente, a los Proveedores y las Normas de la Compañía _____

- 15.- Explicación de:
 - 1o. Control de Pertenencias. _____
 - 2o. Compras de Mercancía. _____

- 16.- Explicación del Reglamento Interior del Trabajo, así como su entrega. (anexo-3). _____

- 17.- Que espera el Empleado de Bodega Aurrera.
 - Respeto:** En el trato personalizado, en la humanización del trabajo. _____
 - Seguridad:** En el ingreso económico, en la trayectoria de la empresa, en las prestaciones legales y adicionales. _____
 - Reconocimiento:** Al esfuerzo individual.(Económico material y moral). _____
 - Crecimiento:** Posibilidad de desarrollo del empleado y del empresa. _____

- 18.- Que espera Bodega Aurrera de su personal:
 - Lealtad:** Guardar fidelidad a la empresa, ser en toda actividad sincero, recto y veraz. _____
 - Honestidad:** Al actuar y comunicar con verdad, ---- conducirse con justicia, cuidar los intereses - o bienes de la empresa. _____
 - Responsabilidad:** Hacer el trabajo con calidad, eficiencia y productividad. _____

***Puntos a reforzarse en tienda o departamento para el personal de Planta que asistió al Centro de Capacitación.**

ANEXO 6
CUESTIONARIO DE INDUCCIÓN DEL JEFE DE
DEPARTAMENTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO DE INDUCCION DEL JEFE DE DEPARTAMENTO.

NOMBRE: _____ TIENDA: _____
DEPTO...: _____ CALIF.: _____

1.- Cuales son tus reponsabilidades y actividades?

2.- Cuales son los objetivos de tu área y/o departamento?.

3.- Cuál es el horario de cafetería?

4.- Quienes son tus compañeros de trabajo?.

5.- Cómo son tus compañeros de trabajo?.

6.- Que es la merma y como se evita?.

7.- Que es atención y cortesía a clientes, proveedores y compañeros de trabajo?.

8.- Cuales son las medidas de seguridad?.

9.- Explica el procedimiento para efectuar compras en la tienda?.

10.- Por qué es importante que seas un vendedor?.

11.- Por qué es importante trabajar en equipo?.

12.- Nombre de Gerente y Sub-Gerentes.

ANEXO 7

GUÍA DE INDUCCIÓN DEL JEFE DE DEPARTAMENTO

GUIA DE INDUCCION DEL JEFE DE DEPARTAMENTO

- * 1.- Presentación con sus compañeros de Trabajo. _____
- 2.- Recorrido de la Tienda mostrando instalaciones y áreas de servicios indicando además los departamentos que componen el Centro de Trabajo.
- 2.1 Reloj checador. _____
- 2.2. Tarjetero. _____
- 2.3. Sanitarios _____
- 2.4. Cafetería. _____
- 2.5. Enfermería y/o botiquín. _____
- 2.6 Procedimiento en caso de accidente personal. _____
- En caso de Fenómenos. _____
- En caso de Explosivos. _____
- En caso de Asaltos. _____
- 2.7 Pagos de Salario. _____
- Lugar. _____
- Día. _____
- Hora. _____
- 2.8 Tiempo Extra. _____
- 2.9 Ausencias, faltas injustificadas. _____
- 2.10 Reglas de seguridad. _____
- 2.11 Compras de empleado. _____
- 2.12 Recibo. _____
- 2.13 Marcaje. _____
- 2.14 Protección. _____
- 2.15 Oficinas. _____
- 2.16 Locker's _____
- 2.17 Revisión de Protección. _____
- 3.- Explicación sobre:
- 3.1. Responsabilidades del puesto. _____
- 3.2. Actividades del puesto. _____
- 3.3. Somos vendedores _____
- 3.4. Somos un equipo de trabajo. _____
- 3.5. Horario de trabajo: _____

Entrada

Salida

Comida

Descansos.

3.6. Mobiliario y equipos que se utiliza y plan de trabajo
(mismo que deberá elaborar el jefe de departamento)

3.7 Explicar los procedimientos.

4.- Presentación e Imagen.

4.1. Limpieza y aseo del área.

4.2. Aseo personal.

5.- Explicación de los objetivos del departamento:

5.1. Ventas.

5.2. Rotación.

5.3 Merma.

5.4. Margen de utilidad.

5.5. Evaluación de servicio.

5.6. Atención y cortesía a clientes, proveedores y
compañeros de trabajo.

▪ Manejará únicamente los puntos aplicables a las Areas de Oficinas