



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

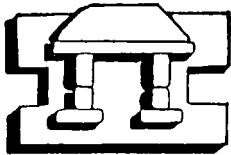
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA, COMO MEDIADOR DE LAS RELACIONES LABORALES Y SUS EFECTOS EN EL DESARROLLO DE LA COMUNICACION INTERNA

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA: ADRIANA MENDOZA MALDONADO

ASESORES: LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS



IZTACALA

TLALNEPANTLA ESTADO DE MEXICO,

AÑO 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



## INDICE

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	2

### CAPITULO 1 DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA EN LA ORGANIZACIÓN

1.1 ANTECEDENTES: LA PSICOLOGÍA COMO CIENCIA.....	4
1.2 EVOLUCIÓN: LA PSICOLOGÍA COMO DISCIPLINA EN LAS ORGANIZACIONES.....	6

### CAPITULO 2 CANALES DE COMUNICACIÓN: MEDIOS PARA ESTABLECER Y MANTENER ESTABLES LAS RELACIONES LABORALES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

2.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.....	11
2.1.1 LA INDUCCIÓN EN EL DESARROLLO DE CANALES DE COMUNICACIÓN.....	14
2.1.2 LA MOTIVACIÓN EN EL MANTENIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERNAS Y EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS COMUNES.....	15
2.1.3 LA MEDIACIÓN COMO UNA ESTRATEGIA PARA RESOLVER PROBLEMAS LABORALES	17

### CAPITULO 3 LA COMUNICACIÓN, SU TRASCENDENCIA Y REPERCUSIONES EN EL DESARROLLO LABORAL

3.1 LA PRODUCTIVIDAD.....	22
3.2 EL DESEMPEÑO LABORAL.....	25
3.3 LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	28
3.3.1 CÓMO REDUCIR LA ROTACIÓN NO DESEADA DE PERSONAL.....	30

### CAPITULO 4 RESEÑA DEL CASO: DETECCIÓN DE NECESIDADES ORGANIZACIONALES

4.1 DESCRIPCIÓN DE RUMARA, S.A. DE C.V.....	32
4.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES ORGANIZACIONALES.....	35
4.2.1 DINÁMICA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	35
4.2.2 TERMINACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES.....	35
4.2.3 DINÁMICA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	36
4.2.4 DINÁMICA DE INDUCCIÓN O COMUNICACIÓN INICIAL.....	38
4.2.5 PROMOCIÓN AL TRABAJADOR.....	39
4.2.6 REGISTRO DE LAS CONDUCTAS DEL PERSONAL .....	39
4.2.7 RECEPCIÓN DE QUEJAS .....	40

CAPITULO 5  
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES EN RUMARA, S.A. DE C.V.

5.1	RESPECTO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA.....	41
5.2	RESPECTO DE LA DINÁMICA DE COMUNICACIÓN EN GENERAL.....	49

CAPITULO 6

PROPUESTAS: LAS ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO COMO MEDIADOR DE LAS RELACIONES INTERNAS Y EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN.....	51
CONCLUSIONES.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS.....	64

## **R E S U M E N**

El presente trabajo es el reporte de las actividades desempeñadas por el psicólogo en el área de recursos humanos, dentro de la empresa RUMARA, S.A. DE C.V., su principal objetivo es la descripción de éstas actividades con el interés de hacer una propuesta de intervención, resaltando los efectos que tendría la participación profesional del psicólogo, si ésta fuera aceptada como mediador de las relaciones laborales, en el desarrollo de la comunicación interna. Aclarando que si su participación no es la parte medular de la empresa, si es una fuente importante de estrategias que pueden nutrir mejor el funcionamiento de ésta.

El reporte no sólo propone un replanteamiento en cuanto a la organización de las actividades del psicólogo dentro de la empresa, si no también en cuanto a la estructura organizacional de ésta.

Este trabajo comprende el análisis de las actividades que el psicólogo desempeña en este lugar y el esquema organizacional que proyecta la empresa RUMARA, S.A. DE C.V.

Además contiene una revisión teórica de las causas y consecuencias de los problemas laborales, para apoyar el análisis de las necesidades detectadas en esta empresa.

# INTRODUCCIÓN

Entre los diferentes grupos sociales en los que el individuo se desarrolla, el medio laboral es uno de los que el hombre depende para poder sobrevivir.

La acción de trabajar, es definida como efectuar algo para obtener beneficios y existe desde que el hombre habita el planeta, esto dio origen a la integración de organizaciones industriales. Y la comunicación es uno de los medios más importantes para el logro de objetivos comunes dentro de éstas, porque de hablar y escuchar depende el control de las relaciones laborales; desde esta perspectiva el crecimiento de la industria reconoce más la importancia de la comunicación.

En este trabajo se describen las actividades del psicólogo en el área de recursos humanos de la empresa RUMARA, S.A. DE C.V. y se enfatiza la importancia de su participación en el desarrollo de estrategias de comunicación.

Por ello se exponen algunos fundamentos teóricos en relación con el desarrollo de la comunicación entre los miembros de la organización y los problemas que ocasiona el manejo poco eficiente de alternativas para éste fin.

El primer capítulo es un esbozo general de los obstáculos por los que la psicología ha atravesado para definirse como ciencia, de los pasos que dio para dar origen a la psicología industrial y la actividad que el psicólogo ha realizado en este campo.

En el segundo capítulo se dan a conocer algunas generalidades sobre la comunicación, y sus diferentes canales o vías alternas para manejarla a nivel laboral.

El tercer capítulo expone los problemas ocasionados por el manejo poco eficiente de la comunicación interna en las empresas, así como la importancia que tiene el diagnóstico y la detección oportuna de las necesidades laborales para la corrección eficaz de un desorden en la organización.

En el cuarto capítulo se reportan las actividades realizadas por el psicólogo en el área de recursos humanos dentro de la empresa RUMARA, S.A. DE C.V., en las que se detectan necesidades organizacionales en relación con el desarrollo de éstas.

El quinto capítulo es un análisis donde se revisan una serie de factores que afectan la empresa en la cual se elaboró este reporte y se muestra un panorama general de esto desde dos expectativas: respecto de su situación organizacional y de su dinámica de comunicación en general.

Por último el capítulo 6 es una propuesta de intervención que ofrece la opción de aprovechar las estrategias que puede aportar el psicólogo a la solución de varios problemas laborales, además se resalta la importancia de mantener una visión integral del problema para desarrollar una alternativa eficaz.

De lo anterior cabe agregar que este trabajo sólo es una muestra de los aspectos a los que tiene que enfrentarse un psicólogo para abrir las puertas al campo de estudio de las organizaciones, y generar gradualmente una cultura de la comunicación que hasta el momento ha recibido poca atención.

De la revisión realizada durante el presente reporte el objetivo de describir las funciones del psicólogo, resaltando su papel como mediador de las relaciones laborales en el desarrollo de la comunicación interna, fue un motivo para desarrollar una propuesta acorde a las necesidades detectadas dentro de este proceso.

## CAPITULO 1

### DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA EN LA ORGANIZACIÓN

Para poder entender el desarrollo de la psicología organizacional, hasta nuestros días, es indispensable dar un breve repaso de su evolución como ciencia y algunos hechos relacionados con el desarrollo del hombre en la industria, que a continuación veremos:

#### 1.1 Antecedentes: La Psicología como ciencia

La Psicología es una ciencia que en comparación con otras ha tenido un desarrollo lento, debido a que el concepto de la ciencia en general se fundamenta en el conocimiento exacto, objetivo, sistemático y comprobable de los hechos del mundo que los hombres de una época y lugar han manifestado afectados al mismo tiempo por su sociedad (Caparros, 1980).

Esto se explica porque el objeto de estudio de la Psicología (el comportamiento humano) se ha considerado por muchos como de carácter espiritual, atribuido al alma y por lo mismo subjetivo (no comprobable ni palpable) que la separa de la experimentación y predictibilidad (aspectos que forman parte del proceso científico).

Por su parte Caparros (1980) considera que en la percepción sensorial y sus posibles combinaciones (asociaciones) se fundamenta la vida anímica del hombre y que si se pretende resolver el problema cuerpo -mente en el plano de la especulación el alma no puede ser el objeto de la ciencia al no ser observable por su condición inmaterial.

Por otra parte muchas ciencias han logrado establecer leyes estándares aplicables al mundo en general, como la dinámica, la mecánica, las matemáticas, etc., cosa que dentro de los parámetros de la Psicología no se han podido establecer, porque los fenómenos conductuales se explican en base a la interacción de muchos factores, y no exclusivamente al medio ambiente, por lo que en variadas ocasiones parecen alejados de la realidad, razón por la que la Psicología ha tenido



problemas para reunir los requisitos y/o características que la incluyan dentro de los parámetros que marca el concepto de ciencia.

Todos estos hechos son obstáculos que la Psicología tiene y ha tenido que superar a lo largo de su desarrollo. Esto es un esfuerzo que muchos estudiosos del comportamiento humano se han preocupado por realizar a través del desarrollo de conceptos explicativos, exigiendo con ello una identificación, descripción y observación obteniendo una experimentación con bases que llevan a conclusiones netamente científicas.

El primer paso, se estableció a partir de la fisiología sensorial (ciencia natural del organismo como consideran muchos) a través de la cual se procuró realizar el estudio científico de la conciencia en forma estrechamente vinculada con ésta, buscando aplicar procedimientos experimentales a la investigación psicológica.

Este acontecimiento se debe gracias a I. Muller (creador de la Escuela Fisiológica alemana del siglo xix) quien formuló la Ley de la Energías Específicas de los Nervios Sensoriales.

Y según varios datos históricos, fue Wundt el primero en introducir una metodología experimental propia de la fisiología en los estudios psicológicos; al crear en 1879 en Leipzig Alemania el primer laboratorio de Psicología para aplicarla en seres humanos. Asentando así los cimientos de la Psicología como ciencia, iniciándose bajo la forma de Psicología fisiológica ya que se aplicaba por primera vez un método científico naturalista de la fisiología en los problemas de la subjetividad humana, del conocimiento y su actividad (Caparros, 1980).

Cabe agregar que las teorías evolucionistas de Darwin también fueron decisivas para la Psicología ya que con ellas se abrieron nuevos campos de investigación en esa área como: Psicología diferencial, herencia-medio, aprendizaje y adaptación, etc.

Por otra parte, este hecho iba impulsado por la búsqueda de rigor y objetividad científicos, y muchos consideraron que en ese campo de fenómenos propios de la Psicología se iba a crear una ciencia problemática. Pero precisamente fue este hecho lo que conduce al desarrollo del conductismo, como ciencia de la conducta.

Así se crea el sistema de Psicología objetiva creado por John b. Watson que se basa en el rechazo de todo concepto y explicación mentalista. Resaltando el carácter que posee el comportamiento de ser una actividad observable por todos, medible y cuantificable. Mientras que la conciencia parecía como algo privado, la conducta se muestra como un fenómeno público, análogo a los estudios por las otras ciencias (Caparros, 1980).

Mas adelante, los métodos de investigación tales como las encuestas a través de los cuestionarios y entrevistas, la utilización de observadores participantes y los experimentos de campo han motivado al psicólogo a trascender la introspección y los experimentos de laboratorio.

En fin, bien o mal la Psicología ha ido abriéndose paso a pesar de todos los obstáculos a los que ha tenido que enfrentarse, y aún así ha encontrado los elementos necesarios para formar los cimientos de un desarrollo disciplinario más amplio, ejemplo de ello es su participación en el desarrollo organizacional, por lo que en el siguiente subtítulo haremos una breve reseña de su formación disciplinaria en esta área laboral.

## **1.2 Evolución: la Psicología como disciplina en las organizaciones**

Ahora veremos específicamente el desarrollo de la Psicología organizacional, por lo que es necesario destacar el papel de las empresas en la sociedad y su desarrollo en la historia.

La sociedad ha cambiado en relación con el desarrollo industrial, por ejemplo en las épocas de la Roma Imperial o la Inglaterra Medieval, eran el comercio y los

oficios los que marcaban la pauta del desarrollo social así como el del poder adquisitivo, y en el que la mayor parte de la población podía aspirar a artículos de primera necesidad. Durante esas épocas, el modo de producción que prevalecía era el feudal en el cual la base de su estructura estaba depositada en la tierra, esta era la principal fuente de trabajo donde todas las clases sociales que iban desde emperador o rey hasta el más humilde de los siervos o campesinos, estaban sujetos de una forma u otra a la producción agrícola.

Este sistema económico descansaba en el feudo, o sea la propiedad concedida por un señor o noble a sus vasallos, en ese entonces los feudos constituían una organización de autoconsumo. Debido a esto el modo de producción feudal fue el dominante, así entonces los manufactureros, el comercio, y aún el dinero perdieron su poder económico en comparación con el de la tierra (Caparros, 1980).

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaban por un régimen de servidumbre y la administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal quien ejercía un control total sobre la producción del siervo, no obstante estas condiciones fueron cambiando paulatinamente de modo que al finalizar el feudalismo, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes organizados en talleres artesanales con un sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración, donde los artesanos patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quien delegaban su autoridad.

En la revolución industrial prevalecieron dos tipos de organizaciones, las centralizadas que reúnen bajo un mismo techo a un grupo de obreros con una estrecha supervisión de trabajo y las descentralizadas que concentran el trabajo en un gran número de obreros que viven en el campo y entregan a una organización aparte sus productos a modo de ser sometidos a un último proceso de acabado.

Sin embargo la forma de producción que contaba con un número mayor de trabajadores era el gremio donde se establecían niveles y formas de producción, días y lugares de venta así como precios. Este acontecimiento tubo una gran importancia histórica por haber sido la primera vez que se establece la relación patrón-trabajador.

También durante esta época se incrementó la brecha organizacional y el poder adquisitivo, dando así más fuentes de empleo, ya que con la producción en serie son más los dividendos que están a nuestro alcance. Se ha definido a esta época como la que marca el cambio paulatino en la fuerza de trabajo de los recursos humanos por la fuerza de la máquina.

Tiempo después, con el desarrollo de la Primera Guerra Mundial se propició el surgimiento de equipos y estrategias más sofisticadas de trabajo, en las áreas de Ingeniería, Administración, Psicología y otros. Más específicamente la Psicología estudiaría las características de los operadores humanos a fin de aprender como debe diseñarse el equipo o como deben combinarse los hombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia de la operación: optimizando las capacidades físicas y humanas y aumentando la coordinación y el trabajo en equipo.

Por lo tanto, durante la Primera Guerra Mundial se promueve la Psicología industrial dando origen al desarrollo de pruebas psicológicas; durante este período los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos administrando pruebas colectivas para reclutas del Ejército ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales.

De este modo los primeros esfuerzos en que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la administración de pruebas que permitieran a

organizaciones tales como el Ejército o las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. El proceso de selección se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro (Marmolejo, 1995).

Con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización al trabajo.

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaban considerablemente la eficiencia del trabajador. Particularmente se interesaron por estudiar el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudieran tener premios tales como los aumentos de sueldo o los ascensos y castigos. Esto hizo posible definir y comprobar dentro del contexto organizacional muchas de las hipótesis investigadas en los experimentos sobre procesos de aprendizaje (Shein, 1982).

A raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador los psicólogos se dieron cuenta que para cada miembro de la organización ésta existe como un factor psicológico ante el cual el sencillamente responde. Y que varios de los problemas que las organizaciones presentan proyectan que la cantidad y calidad del trabajo que uno realiza están relacionados con la imagen que uno tiene de la organización y las perspectivas de desarrollo.

Además con los sistemas de remuneración del personal por los servicios prestados, y los problemas que se generaron con ello (problemas para pagarles lo justo por el trabajo) los trabajadores aprendieron que no era seguro producir hasta cierto nivel porque la producción podría exceder las demandas del mercado y ser causa de despidos temporales. Esto propició el desarrollo de la Psicología

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

industrial, que por esta clase de hechos y sus consecuencias la definieron como: la aplicación o la extensión de los principios psicológicos a los problemas relativos de los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria (Blum y Naylor, 1985).

Ya que es un hecho que entre más estudian los psicólogos el comportamiento de las personas dentro de la organización, más datos reúnen para probar que ésta es un sistema social complejo que se tiene que estudiar si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento humano. Siendo esto lo que dio a la Psicología de la organización el lugar de disciplina.

Hasta aquí también hemos podido darnos cuenta como el campo ha evolucionado pasando de una Psicología industrial enfocada en el individuo a una Psicología de la organización enfocada al estudio de los sistemas y su desarrollo, los sistemas de incentivos, políticas de personal y las relaciones intergrupales.

Debido a esto, empezó a preocuparse por los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistémicas de las organizaciones (Blum y Naylor, 1985).

Por su parte Caparros (1980) consideran que la transición entre la denominación de la Psicología industrial a organizacional no obedece a una reconstrucción psicológica, sino al cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento.

## CAPITULO 2

### **CANALES DE COMUNICACIÓN: MEDIOS PARA ESTABLECER Y MANTENER ESTABLES LAS RELACIONES LABORALES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN**

Hasta ahora hemos enmarcado como la Psicología se ha abierto paso en el área organizacional y que por varios aspectos es necesario estudiar para comprender el comportamiento humano dentro de un sistema social complejo.

Esta es una razón por la que se abordará la comunicación desde tres expectativas importantes para apoyar y/o fundamentar el objeto del presente reporte:

- **la inducción** como la etapa inicial de los canales de comunicación cuando alguien ingresa a una organización
- **la mediación** como la habilidad de negociación para resolver problemas de laborales.
- **la motivación** como una técnica para mantener las relaciones laborales y establecer objetivos comunes dentro de la organización.

#### **2.1 Importancia de la comunicación**

La comunicación es un enlace entre los individuos a través del cual se intercambian impresiones, ideas, sentimientos, conocimientos, etc., por medio de un código específico que puede ser expresado en vocablos lingüísticos, escritos, mímicos o pictográficos (Miller, 1980).

Y es esencial para el desarrollo y adaptación de cualquier ser humano, ya que a través de ésta conoce y aprende de otros.

La primera organización donde el ser humano establece sus primeras relaciones sociales a través de la comunicación es en el seno de su familia, donde aprende la importancia de ésta para lograr un objetivo, como el obtener comida o atención.

Mas adelante, es en el seno de una organización empresarial donde el ser humano se impone retos como el de satisfacer sus necesidades, como la superación personal y el encajar en un grupo social más complejo que el de la familia, y no sólo es a través de su preparación que va a poder alcanzar sus objetivos, sino también a través de la comunicación, que es una herramienta indispensable para dar a conocer lo que sabe y transmitirlo a otros.

"Mediante la transmisión de información pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos, las actitudes, los intereses, etc. de las personas, así como de sus actividades cuando forman parte de un grupo social o empresarial en la búsqueda de objetivos comunes y de la satisfacción individual (Miller, 1980)".

Hay un término importante para delinear los alcances de la comunicación dentro de la organización y es "el entendimiento", que es el conocimiento y reconocimiento de las reacciones de los miembros de ésta antes, durante y después de la transmisión de sus proyectos y objetivos en un canal de comunicación específico, de lo que depende su participación constante en los mismos. Y busca evitar la desvinculación de las personas en la búsqueda de un objetivo común.

Para esto es de vital importancia una comunicación bilateral que requiere la participación de la empresa y supervisión para establecer un clima que fomente el continuo intercambio de información y sentimientos entre los miembros de la organización para fortalecer al mismo tiempo las necesidades individuales, como la satisfacción y superación personal así como la afiliación y estimación (Chruden y Sherman, 1995).

Para que una empresa pueda disponer de canales de comunicación eficientes es necesario que no pierda de vista los elementos básicos de la comunicación:

-emisor quien codifica el mensaje



- un canal de comunicación como medio para transmitirlo (tipo de código a través del cual se transmite el mensaje)
- receptor quien descodifica el mensaje
- retroalimentación que es el acuse de recibo del mensaje enviado, donde el emisor se da cuenta si el mensaje fue bien o mal recibido, y en su defecto verifica como se recibió y si es necesario codificarlo de nuevo para volverlo a enviar.
- mensaje que es el código a través del cual se transmite una idea o contenido con cierto significado.

Es importante el tipo de canal que ocupe para hacer llegar un mensaje, ya que cuando se trata de transmitir hechos el mensaje puede ser codificado en palabras, cifras, símbolos y cuando se trata de transmitir sentimientos el mensaje puede codificarse en lenguaje corporal, el tono de voz, etc.

Por lo que la comunicación no será eficaz, en tanto el emisor no sea capaz de codificar el mensaje en un lenguaje que no distorsione su significado, ya que el receptor puede malinterpretar un mensaje por diferentes motivos.

Por ejemplo un memorando, una instrucción para desempeñar un trabajo o cualquier otro tipo de mensaje que se ocupe dentro de una organización, si esta lleno de términos poco comunes o muy técnicos no será fácil de interpretar (decodificar) por los receptores para los que se elaboró, lo que impide alcanzar su objetivo (Davis, 1983).

Por estas razones es importante poner atención y cuidado en el desarrollo de los canales de comunicación dentro de una organización. Una de las etapas en el desarrollo de las relaciones laborales a las que hay que poner cuidado y esmero es la inducción, de la que se hablará a continuación.

### **2.1.1 La inducción en el desarrollo de canales de comunicación**

La Inducción, es un término que regularmente se emplea por muchas organizaciones para hacer referencia a una técnica de integración de los trabajadores a un nuevo lugar de trabajo. A través de la orientación, socialización y difusión de la información que se necesita para familiarizar a los nuevos integrantes de la organización con las políticas y procedimientos de ésta para crear las expectativas apropiadas sobre el trabajo y facilitar las aspiraciones del trabajador como nuevo integrante e involucrarlo con los objetivos de la empresa. Así como prepararlo para las atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.

Así de este modo se establece desde el principio (o al menos eso es lo que se busca lograr) la cohesión de un individuo a su grupo de trabajo.

Este vínculo fomentará la permanencia de los recursos humanos con los que cuenta la organización así como los canales de comunicación (Davis, 1983).

Por lo que las organizaciones deben contar con la inducción como un instrumento que presente el quehacer institucional, su estructura, políticas, valores, normas y convicciones que se postulan en éstas. El propósito es integrar de la manera más completa al recién llegado en la organización o completar las aptitudes del personal cuando es trasladado a un nuevo cargo.

Lo anterior logra niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad. El servidor estará en la disposición de contribuir de manera positiva a la organización.

Con la inducción también se pretende lograr que las personas de nuevo ingreso disminuyan tensión, que es provocada por sus dudas y expectativas acerca del trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Ya que la comunicación que se entabla en ese momento, no sólo debe hacer participe a la empresa en la transmisión de información y sus expectativas respecto de los logros que pretenden alcanzarse con la participación del nuevo integrante, sino que además debe lograrse la participación de éste y brindarle la misma oportunidad de manifestar sus inquietudes.

Entonces, si cuando ingresa un individuo al grupo de trabajo las reglas y normas laborales no son bien informadas (al menos en un lenguaje sencillo, fácil de entender), impedirán que se ajuste a las exigencias de un equipo y lugar de trabajo, ocasionándole una frustración o insatisfacción en el desarrollo de sus actividades. Incluso si no se le hace saber y sentir la importancia de su trabajo desde que ingresa se le puede ocasionar un sentimiento de rechazo que lo desvincula de los objetivos laborales del grupo (Dunnette, 1986).

Por este motivo debe promoverse constantemente la comunicación abierta entre los miembros de un equipo, y más aún propiciarla desde que ingresa un nuevo miembro. Por lo que resulta necesario un plan continuo y actualizado de inducción que procure y ofrezca mejores expectativas del lugar de trabajo que sólo pueden ser manejadas a través de una difusión informativa clara y precisa de acuerdo con las características del personal que será contratado.

### **2.1.2 La motivación en el mantenimiento de las relaciones internas y el establecimiento de objetivos comunes**

Respecto de aquello que mueve al trabajador, y no sólo a éste sino a cualquier ser humano, nos conviene revisar los aspectos importantes; así la motivación se convierte en un aspecto inherente a todo ser vivo en cualquier situación. En el caso particular de las organizaciones su función representa la prevalencia y el desarrollo de objetivos comunes con miras a la productividad y la calidad continua: como compartir compromisos en busca del éxito, y para la parte de las relaciones laborales pensar en lo que se puede hacer para estimular a los organismos y a los

grupos a dar su máximo esfuerzo de modo que favorezca los intereses de la organización como los suyos propios (Marmolejo, 1995).

La motivación son aquellas situaciones estímulo que favorecen y/o incrementan la probabilidad de ocurrencia de un comportamiento de modo que impulsa a las personas a alcanzar una meta y lograr el éxito, esto por ejemplo puede observarse en la competencia laboral.

La motivación puede ser dividida en dos partes:

**1.- la motivación extrínseca:** son los estímulos del que hacen uso las personas (recompensas, promociones, etc.) para lograr que otras lleguen a un objetivo o meta establecida.

**2.- la motivación intrínseca:** son todos aquellos estímulos autogenerados en las personas (superación personal, satisfacción de necesidades, etc.), que influyen en ellos para lograr una meta u objetivo.

Dentro de cualquier organización, la finalidad de la motivación es lograr un propósito común a través de la armonía (hasta donde sea posible) de los intereses y necesidades de la organización, con los intereses y necesidades de sus miembros.

Entre las decisiones más importantes tomadas en la industria están aquellas que envuelven la motivación humana, por lo que la labor del equipo de recursos humanos en general debe estar encaminada a identificar la clase de condiciones en el medio laboral que dan como resultado un mejor desempeño y satisfacción laborales, en el cimientio de mejores relaciones laborales.

Para lograr esto, es importante que la organización tenga siempre presente lo siguiente (Miller, 1980):

- La motivación no debe lograrse simplemente a través de satisfacción, ya que demasiada satisfacción puede generar inercia en el trabajo y la pérdida de la búsqueda hacia una meta u objetivo común.

- La motivación no es un simple proceso mecánico, de yo te doy y tu me das, como si fuera una cuestión de pagar más dinero.
- Tomar en cuenta los factores que afectan la motivación dentro de la organización, como las expectativas del trabajador, la relación con su jefe y otros trabajadores, la verificación constante de su aprendizaje durante el desarrollo de sus actividades laborales, etc.

En relación con esto, queda claro que existe una íntima relación entre la motivación y la comunicación que siempre deberá tenerse en cuenta. Puesto que también es inherente a la naturaleza humana escuchar a alguien que tiene algo que decir acerca de las cosas en las cuales está interesada. La atención de la organización a las necesidades, intereses y actitudes de los empleados puede acortar el camino hacia facilitar la receptibilidad del empleado, por ejemplo se puede lograr más audiencia y participación de los empleados en una junta de trabajo.

### **2.1.3 La mediación: como una estrategia para resolver problemas laborales**

Es inevitable, que algunas personas no están de acuerdo con el trato que reciben en su trabajo, y que se presenten de tiempo en tiempo ciertas quejas, sean o no legítimas las causas de éstas se pueden convertir en una fuente de serios problemas para la organización, si no pueden ser expresadas y resueltas rápidamente.

Para esto, es de especial importancia establecer una comunicación en la que se emplee una estrategia de negociación capaz de darles oportunidad a las personas de expresarse sin temor a represalias; para ventilar sus frustraciones, calmar sus ánimos y permitir que se reconozcan los errores cometidos (por cualquiera de los miembros de la organización) y dar oportunidad de que sean rectificadas (Miller, 1980)

Una fuente de problemas se encuentra en las prácticas de supervisión, ya que la actitud y comportamiento de la persona que supervisa hacia los trabajadores puede representar una fuente de agravios. Por ejemplo si tiene favoritos no ofrece un trato uniforme a todos sus subordinados creando fricciones entre ellos, o si no tiene tolerancia a la presión laboral puede exagerar sus demandas de trabajo creando inconformidad.

Además de establecer relaciones funcionales con los trabajadores, es responsabilidad de los supervisores estar familiarizados con el contrato colectivo, la ley federal del trabajo, con los reglamentos de la compañía, etc. con el objeto de proteger los derechos tanto de los trabajadores como los de la organización. Hechos o situaciones que muchas veces son difíciles de identificar en una empresa (Arias, 1984).

Cabe agregar, que también existen los problemas que se derivan de situaciones personales tales como la salud, discordias matrimoniales, o dificultades financieras que los empleados suelen llevar consigo al trabajo. La frustración que resulta de éstos puede hacer que el empleado encuentre defectos a su puesto y en quienes están a su alrededor.

Estos problemas no pueden resolverse cambiando de puesto o las condiciones de trabajo de la persona, solo pueden resolverse si se tienen pláticas con él de tipo no directriz, sin intervenir en su vida personal, para ayudarlo a librarse de sus frustraciones y a reconocer la verdadera causa de estas, así como de su papel personal y responsabilidad en solucionarlas.

En fin, lo que se requiere para resolver un problema laboral no es una actitud paternalista o represiva con los trabajadores. Es ofrecerles tiempo y espacio dentro de los procedimientos laborales a la solución estratégica de problemas, y muchas veces sólo lo que se requiere es observar, otras es escuchar, el hecho sólo es prestar atención a las personas y la labor que desempeñan dentro de la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

organización para ofrecerles un ambiente de comunidad con otras personas, que aunque no les resuelve sus problemas personales, si puede prevenir problemas laborales al fomentar la comunicación interna, propiciando su satisfacción en el lugar de trabajo y ofreciéndoles mejores expectativas. Que los lleva a liberarse, si no de toda su frustración si de una parte de ella, ya que terminan desembocándola o liberándola en la búsqueda de su desarrollo laboral (Luthans, 1988).

Para lo lograr esto es importante que dentro de la organización, cada integrante haga su trabajo, es decir no sólo se hace responsable o participe a una persona, sino a todo el equipo, dividiendo el trabajo y la responsabilidad de manera estratégica, de modo que dentro de las actividades de cada integrante se pueda lograr su participación sin que esto lo obligue a distraerse de sus funciones principales.

Por ejemplo, resultará más práctico y provechoso si los supervisores hacen una labor de identificación del problema y luego lo canalizan al área de recursos humanos para que el personal capacitado con el que cuenta (psicólogo ) intervenga en la solución de éste.

En fin, siempre que las actitudes y sentimientos de las personas indiquen que se está desarrollando una insatisfacción, la organización deberá descubrir las causas y tomar cualquier acción correctiva que pueda ser factible. En algunos casos la acción correctiva adecuada puede requerir un cambio en los procedimientos de trabajo o en las condiciones del empleo.

En otros casos, la acción correctiva apropiada puede ser alcanzada a través de una comunicación conveniente; por ejemplo mediante una entrevista si es que es sólo una persona la que está implicada, o un anuncio en el cual la organización establezca su posición si son varias personas las que están implicadas (Luthans, 1988).

Un estudio llevado a cabo en 1962 por Flishman y Harris (Chruden y Sherman, 1995) demostró que la consideración es un factor de importancia para disminuir el número de quejas, ya que la consideración incluye un comportamiento indicativo de confianza mutua, de respeto y cordialidad entre el supervisor y su grupo, así como el fomento de más comunicación bilateral.

Este estudio muestra que los supervisores con calificaciones bajas en consideración tienen porcentajes de quejas más elevados, en forma similar los que califican alto en consideración tienen un porcentaje de quejas bajo. Por lo tanto resulta evidente que las actitudes y comportamiento de los supervisores desempeñan un papel de importancia en la tendencia de los trabajadores a presentar quejas.

El grado hasta el cual es posible resolver las quejas y/o problemas estará determinado en gran parte por la capacidad y disposición de la organización y sus miembros para discutir y negociar los problemas con las personas.

La administración de personal reconoce la importancia de contar con personal entrenado para manejar los problemas y/o quejas. Muchas organizaciones consideran que la base fundamental de dicho entrenamiento es el manejo hábil de las quejas sobre una base oral, más que escrita. Por lo que resulta importante que la organización cuente con personal capacitado para emplear técnicas de comunicación (como el aconsejamiento), y con experiencia en el manejo de quejas para examinar los aspectos motivacionales a través de éstas, también con la disposición de escuchar sin prejuizar antes de que pueda tener una imagen clara de la queja de la persona, sin titubear en cuestionar las razones que influyeron en el conflicto, ya que es esencial que se llegue a un acuerdo respecto a los aspectos objetivos de la queja. Por lo que no se debe considerar una queja como algo que se tiene que perder o ganar, sino más bien como un intento para resolver un problema de las relaciones humanas (Miller, 1980).



Cabe mencionar, que entre todas las disciplinas, la que cuenta con este perfil es la psicología, quien sustenta la formación de sus estudiantes en el desarrollo de dichas técnicas que les son necesarias para su práctica profesional.

Por su parte, Chruden y Sherman (1995), indican que a pesar de las medidas preventivas que podamos tomar para evitar un conflicto, es probable que se presenten ciertos problemas que requieran una forma de acción disciplinaria correctiva.

Esta acción que sólo deberá aplicarse como último recurso, debe ser justa y consciente, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos dentro de una organización.

Cualquier medida de acción disciplinaria deberá aplicarse sólo después que el caso haya sido estudiado cuidadosamente para cerciorarse de que el individuo que está siendo disciplinado es por completo responsable de sus actos, que se han hecho todos los esfuerzos posibles para hacerle conocer sus deficiencias, lo que se espera de él y que está siendo ayudado para mejorar su desempeño.

Por todas estas razones que hemos venido señalando, es importante tener siempre presente en el ámbito laboral la trascendencia de la comunicación, por lo que ésta será el objetivo del siguiente capítulo.

## CAPITULO 3

27

### LA COMUNICACIÓN, SU TRASCENDENCIA Y REPERCUSIONES EN EL DESARROLLO LABORAL

A lo largo de los capítulos anteriores hemos venido mencionando varios de los factores que afectan la comunicación dentro de una organización, tales como la falta de atención a las personas cuando manifiestan algún problema, la falta de información o la claridad cuando ésta se da a conocer, la falta de motivación o la falta de habilidades para manejar algún problema laboral, etc.

La clave no radica en que conozcamos o no las causas de los problemas que afectan las relaciones internas dentro de la organización sino en que les demos una solución adecuada, de acuerdo con el perfil situacional de cada uno.

Sin embargo, para tener una mejor perspectiva de la importancia que tienen estos aspectos, el objetivo de este capítulo es identificar sus repercusiones y/o trascendencia para una organización, en cuanto a la permanencia de su personal, su productividad, calidad y desempeño laboral.

#### 3.1 La productividad

La empresa de hoy no es la misma de ayer, porque los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de ésta; por consiguiente, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano.

Capital Humano: Es el aumento en la cantidad de la producción a través del desempeño del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia que la organización pueda ofrecerles a sus miembros.

O bien, es el conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas por un individuo que lo hacen potencialmente productivo dentro de una organización.

En el sentido más estricto del término, el capital humano es una analogía ilustrativa entre la inversión de recursos para aumentar el **stock** del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) y la productividad en el trabajo. Así como la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad (Luthans y Kreithner, 1988).

Independientemente de cuál sea la connotación práctica que le den al recurso humano dentro de las organizaciones, este debe considerarse de real importancia por parte de éstas, para aumentar las capacidades y aptitudes de su personal. A un punto tal que pueda lograrse que sus miembros sean capaces de valerse por sí mismos, entregar lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conformes con lo que realizan por el reconocimiento que reciben de su desempeño.

Muchos investigadores afirman que una estrategia para lograr este objetivo y elevar la productividad es la competencia, porque consideran que es un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; porque con ésta se involucran las necesidades y deseos de superación de los trabajadores en el desempeño de sus actividades, ya que se les brinda la oportunidad de demostrar de lo que son capaces, en la interacción con su trabajo y otras personas.

La competencia es considerada por muchos como: una aptitud o cualidad capaz de lograr que una persona sea apta para un fin, suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo, capaz o hábil para llegar a un fin o propósito, Capacidad y disposición para el buen desempeño, etc.

En conclusión, sabemos que la tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de

cualquier proyecto depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la organización, para obtener el máximo de retribución productiva de su personal, para lo que se requiere de base fundamental el establecimiento de canales de comunicación estables, que mantengan la homeostasis laboral.

Por lo que si se considera que todo esfuerzo racional por elevar la productividad debe tener como objetivo, la obtención de una producción en mayor cantidad y con el mayor rendimiento, beneficiando al mayor número de personas; debe reconocerse que el punto de apoyo mas sólido para este proceso es una fuerza laboral bien formada, educada y políticamente ordenada.

Para esto es necesario tener en cuenta los siguientes elementos que intervienen en el desempeño laboral de las personas, y por consiguiente influyen en su productividad:

- Planear el desarrollo de las labores del personal, para evitar los ratos de ocio o distracción (tiempos muertos).
- Hacer una selección del personal adecuada y ubicarla estratégicamente en una área para la cual tenga aptitudes y que convenga a una área de producción específica
- Verificar que las personas se mantengan en un buen estado de salud física y de salud mental. Evitando lo mejor que se pueda situaciones de riesgo en el trabajo a través de la implementación de medidas de higiene y seguridad.

Para que una empresa no pierda de vista o le reste importancia al factor humano, es importante que no olvide que éste es una parte integrante y constitutiva de cualquier proceso dentro de ella (Grados, 1988).

Por lo que debe prestar más atención a todos los elementos que son necesarios para la producción en general, es decir como si se trataran de órganos que forman parte de un organismo y que necesitan estar físicamente estables para

mantenerlo con vida (por decirlo de algún modo), por lo que estos elementos de relevancia deben ser numerados sin omitir nunca el potencial humano y su desarrollo:

#### Elementos que son indispensables en la productividad

1. Instalaciones y equipos: edificaciones, vehículos y demás elementos físicos diferentes de la maquinaria.
2. Maquinaria: máquinas- herramienta, maquinaria auxiliar, herramientas de mano y otros elementos de trabajo.
3. Materiales: materias primas, productos intermedios, productos terminados,
4. Tiempo: aprovechamiento satisfactorio de todo el tiempo remunerado. El caso contrario lo constituyen la lentitud en la producción, los "cuellos de botella", etc.
5. El potencial humano con el que cuenta.

En fin es importante no perder de vista lo que cualquier organización requiere para obtener el rendimiento necesario por parte de los recursos con los que cuenta y lograr sus objetivos.

### **3.2 El desempeño laboral**

Para entender porque el ser humano se desempeña de una forma específica en su empleo, es necesario entender cuáles son sus necesidades y como espera él satisfacerlas, y evaluar si esta al alcance de la organización, brindarle esa oportunidad para lograr un mejor rendimiento de la mano de obra.

Sabemos que el hombre tiene necesidades físicas como: comer, dormir, descansar, hacer ejercicio, etc., y cuando éstas han sido satisfechas, busca satisfacer otras que por su naturaleza se encuentran en otro nivel, como el de buscar su seguridad, librándose de amenazas y carencias (Shluter, 1965).

Dice Maslow que una vez que el hombre se siente seguro, se encuentra más dispuesto a alcanzar metas personales. Esto tiene relación con su desempeño dentro de una organización, porque si se siente amenazado por condiciones laborales arbitrarias o en sus necesidades económicas, no se puede sentir motivado para buscar superarse desempeñando mejor su trabajo, así su conducta no es más que una simple respuesta de supervivencia y no de superación dentro de una organización, que lo mantiene atascado en una frustración y en la búsqueda de su seguridad, desvinculando sus objetivos de superación laboral, de los objetivos de la organización en la búsqueda de un bien común (Davis, 1983).

El hombre busca satisfacer sus necesidades sociales, tales como la posibilidad de relacionarse con otros y sentirse aceptado. En este sentido muchos estudios han demostrado que un grupo de trabajo con cohesión, muy unido puede ser en las condiciones adecuadas mucho más eficaz para alcanzar las metas establecidas por la organización.

Y que si una organización se empeña por mantener muy controlada su fuerza de trabajo, o muy dirigida, sin la oportunidad de que sus miembros muestren su iniciativa y se relacionen entre sí dentro del ambiente laboral, tiende a perjudicar los objetivos laborales, porque se frustran sus necesidades sociales, lo que provoca que se vuelvan negativos y poco cooperativos en tu trabajo.

Un estudio llevado a cabo por Jasinski en 1956 (Rodríguez, 1985) demostró que las personas se molestaban porque no se les permitía seguir pautas normales de conversación con otros, como poder completar una charla o mirar al que escucha, es decir disminuían sus oportunidades de interacción y su actitud respecto del empleo, era la pérdida del interés.

Otro factor que también afecta el desempeño laboral, es el papel que juega el supervisor, si éste no desafía al equipo de personas con las que cuenta, es decir, no les ofrece un reto que deban superar y los deja en completa libertad, el grupo

puede determinar sus propios procedimientos y perder de vista el objetivo común en relación con la organización.

Pero en cambio si el supervisor es capaz de depositar confianza en sus trabajadores y los alienta en su trabajo sin necesidad de estar todo el tiempo encima de ellos y que se sientan en libertad para hacer lo suyo, es decir, permitirles elaborar los detalles acerca de cuando y como afrontaran sus tareas, los hombres aprenden a confiar también en su supervisor, ya que esto exige mucha comunicación de parte de él para que su personal llegue a conocerlo mejor. Y este procedimiento alienta la mutualidad en los procedimientos laborales.

También si se les da la oportunidad de contribuir de modo que las actividades de los trabajadores no estén tan programadas como para que no quede lugar a la contribución del individuo a las mismas, este encontrará más satisfacción en el desempeño de sus actividades.

Herman (1990) considera que es importante promover el crecimiento de los trabajadores al ritmo que deseen, pues en la medida que se vayan superando y ejercitando sus competencias consideraran que dentro de la organización hay espacio para desarrollarse, y si esto se les permite, permanecerán más tiempo en ella.

A medida que se prepara al personal para trabajos con un objetivo más amplio y de mayor responsabilidad o se le asigne una posición superior en la empresa, la oportunidad de ampliar sus habilidades lo impulsará para que se desempeñe mejor y la organización podrá obtener beneficios a largo y corto plazo porque aumentará el interés y energía de sus recursos humanos. Y como resultado de la valoración del interés y apoyo de sus trabajadores los motivará a permanecer más tiempo en ella como miembros leales de su equipo, para lo que se requiere uno de los elementos más importantes de las relaciones laborales, "la comunicación", elemento que permitirá conocer y evaluar tanto los intereses como las aptitudes de una persona en el desarrollo de su trabajo.

### 3.3 La rotación de personal

Como hemos venido señalando en párrafos anteriores, es importante que la empresa cuente con personal de alto desempeño, y sobre todo que logre mantenerlo, es por eso que en este apartado se revisarán varias de las causas, por las que una organización no logra atraer y conservar al personal.

La rotación es un problema complicado y multilateral que implica en principio el conjunto del movimiento de los trabajadores de unos lugares a otros diferentes en el mercado del trabajo (Schlüter, 1965).

El movimiento de personal (o rotación de empleados) puede perjudicar la productividad de un predio y con frecuencia es un síntoma de otros problemas. Una de las causas de esto son las situaciones laborales insatisfactorias, y con ello no se hace referencia exclusivamente a la cuantía en dinero, sino al sistema de pago empleado, el trato, la oportunidad de desarrollo, etc. Una dirección funcional dentro de la organización dará importancia básica a estos aspectos y para ello requiere un auténtico sentido social y una incansable voluntad de trabajo.

El tipo de trabajo y sus dificultades son también factores preponderantes, sin embargo, el esfuerzo corporal cada día es menos apreciado. Las condiciones de trabajo, entre ellas la duración de la jornada laboral, el horario y la distribución de los descansos son otros factores que deben ser considerados para analizar alternativas al problema de la rotación de personal.

En particular resulta difícil mantener ocupadas las plazas de trabajos por turnos matutino, vespertino y nocturno, sobre todo cuando el turno de la tarde se alarga excesivamente hasta la noche o se mantiene a las mismas personas en el turno nocturno sin establecer un programa de rol de turnos adecuado.

Tampoco debe subestimarse, por lo que a la rotación se refiere, la importancia que tiene la clase y calidad del ambiente físico dentro de las organizaciones

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



(condiciones tales como el color de la paredes, la cantidad de ruido, el grado de riesgo, la temperatura, etc.) , así como el trato que se da y el ambiente laboral (el comportamiento de los encargados y maestros del taller), porque genera una especie de reputación que crea en la clase obrera una opinión desfavorable de la empresa.

Cabe agregar, que muchos empleados se sienten poco dispuestos, ambivalentes y con mucha tensión sólo con pensar en buscar otro empleo. En este sentido, algunos trabajadores prefieren continuar en un empleo que no les gusta, antes que aventurarse a buscar otro, motivo por el que los trabajadores que no se retiran y no se sienten a gusto, no realizan su faenas con un buen desempeño. El tomar conocimiento de las razones que inducen a los trabajadores a quedarse o dejar un empleo, puede darle a la empresa un panorama situacional para generar alternativas en el mejoramiento de las relaciones laborales.

Una empresa que sabe valorar las causas y consecuencias de la rotación, debe llevar un registro de los datos relacionados con las salidas del personal para su análisis. Existen dos principales métodos para lograr este objetivo: la entrevista de salida y la estadística de rotación (Schlüter, 1965).

La rotación, también es un síntoma de descontento, y el trabajador lo exterioriza en principio al no aportar todo su interés, en consecuencia disminuye la producción a pesar de la presencia de todos los trabajadores de la empresa. Un ejemplo de lo que la rotación de personal puede ocasionar, es que desordena el proceso de trabajo, e incomoda a los demás trabajadores.

Uno de los costos de la rotación de personal es la constante selección, orientación y entrenamiento de trabajadores nuevos, que también implica mayor inversión de tiempo en la organización del trabajo. Además, mientras se espera el reemplazo para la vacante, se emplea un sustituto que con frecuencia rezaga sus tareas para realizar otras aplazando la producción planeada.

### 3.3.1 Cómo reducir la rotación no deseada de personal

En capítulos anteriores, hemos hablado de los aspectos que las organizaciones deben considerar para mantener estables las relaciones laborales.

Algunas consideraciones adicionales útiles para este fin son: la importancia de asignarles a los trabajadores tareas que les agraden y para las que estén bien equipados, no ofrecerles beneficios que en realidad no se tiene intención de proveer; y darles la oportunidad de disponer de tiempo suficiente para descansar. Las empresas, podrían disponer de trabajadores suplentes, que podrían emplear para dar descansos programados a sus demás trabajadores (Herman, 1974).

Desde ésta perspectiva, el presente capítulo muestra algunas alternativas de análisis para prevenir problemas relacionados a la estabilidad laboral en las organizaciones.

Una herramienta muy útil para comprender y controlar la rotación de personal es la entrevista final. Se puede aprovechar para saber las razones por las cuales las personas dejan su lugar de trabajo, y pedirles sus sugerencias de cuáles acciones deberían ser tomadas para que la organización ofrezca un mejor ambiente laboral. Si la entrevista se conduce de manera apropiada, se pueden recibir respuestas certeras que pueden ayudar a prevenir futuros problemas (Arias, 1984).

Otra herramienta que las organizaciones pueden utilizar, antes que sea demasiado tarde para cambiar la mentalidad del empleado, es una encuesta periódica para medir el grado de satisfacción del trabajador. No obstante, si el único propósito de la encuesta es conocer la satisfacción del empleado, seguramente no será suficiente, es esencial que la encuesta sea seguida con la ejecución de cambios en aquellas áreas en que haya necesidad de hacer mejoras.

Una encuesta bien estructurada debe producir una buena cantidad de sugerencias de los trabajadores, tendientes a cambios en la administración. La reducción del

descontento ayuda a la prevención de una serie de problemas como la salida de personal, incluyendo la disminución del ritmo de trabajo y los sabotajes. Si bien la satisfacción con el trabajo no incrementa necesariamente la productividad, el descontento sí disminuirá.

Una acotación final: Puede ser inconveniente la reincorporación de los trabajadores en las empresas, dependiendo de las razones por las que salieron del trabajo, esto es de especial cuidado si se fueron porque estaban insatisfechos o debido a problemas de relaciones interpersonales con los colegas u otros. Por supuesto, que lo anterior no es una regla general, y hay empleados que regresan para desempeñarse muy productivamente.

En fin el objeto nunca debe ser decir, esto estará bien o mal si hacemos esto o aquello, es decir que no debemos predecir en base a situaciones de las que desconocemos sus verdaderas causas y consecuencias. Sólo debemos poner atención en aquellos aspectos que al personal le afectan en su desempeño, producción y permanencia dentro de una empresa para mantener en control aquellas circunstancias laborales que pueden ser manejables para prevenir problemas de importancia como los que hemos venido mencionando a lo largo de este capítulo.

Lo que hoy se necesita es adentrarse en la aventura de conocer, de cambiar e innovar la dinámica organizacional para mantener un equilibrio entre sus objetivos y los de sus miembros.

## CAPITULO 4

### RESEÑA DEL CASO: DETECCIÓN DE NECESIDADES ORGANIZACIONALES

Ya que en la actualidad, el psicólogo es uno de los profesionales que se ha involucrado en el ámbito laboral, en el presente trabajo se describirá la manera en que éste participa cuando se encuentra laborando dentro del departamento de Recursos Humanos de una empresa. En este caso se hará mención de las características que constituyen la empresa que colaboró con este fin.

#### 4.1 Descripción de RUMARA S.A. DE C.V.

RUMARA, S.A. DE C.V., es una empresa 100% mexicana que inicia sus labores el 03 de septiembre del año 1986, con la fabricación de artículos de cerrajería como llaves de la marca ALBA (una de las marcas líderes en el mercado) y cerraduras de la marca DIXON con gran demanda en el mercado cerrajero.

En el año de 1988 RUMARA compra la empresa PRODUCTOS DE CERRAJERÍA, S.A. DE C.V. que se dedica a la fabricación de artículos de ferretería como jaladeras, correderas, ganchos y herrajes para puertas, repisas, entrepaños, etc. que por su uso ha aumentado y mantenido su demanda para la Industria mueblera.

RUMARA fue fundada por los señores Ing. Marcos Garfunkel Aburto y CP. Fernando Villegas Arnava, quienes compraron esta última incorporando a su equipo a 7 socios más consolidando las bases para lograr que la empresa creciera.

Hasta 1998 la empresa constaba con un total de 250 trabajadores en todo su equipo, tanto de oficinas como de producción. Sin embargo, sus fundadores decidieron vender a fin de año toda el área de producción de llaves y cerraduras, quedándose solamente con la producción de los artículos de ferretería.

Para el año de 1999 RUMARA S.A. DE C.V. ya había cambiado su domicilio de Naucalpan Edo. de Mex. y D.F. (donde se hallaban ubicadas la sucursal administrativa y la planta de producción) a Lerma Estado de México, sobre la carretera a Toluca; donde inició sus labores a principios de año con un total de 100 trabajadores (entre personal de oficinas y de producción). Para entonces la

empresa decidió contratar más personal, ya que las ventas y demandas de sus productos así lo requerían.

En el año 2000, sus fundadores consideran que la venta de cerraduras es lo que sigue siendo una mejor inversión pese al cambio que ya habían realizado. Y como este producto mantiene mucha demanda en el mercado, incorporaron a su grupo la empresa MANUFACTURAS METÁLICAS AUSTRAL, que se dedica a la fabricación de cerraduras marca Austral y trampas para tuza y coyote marca Volke.

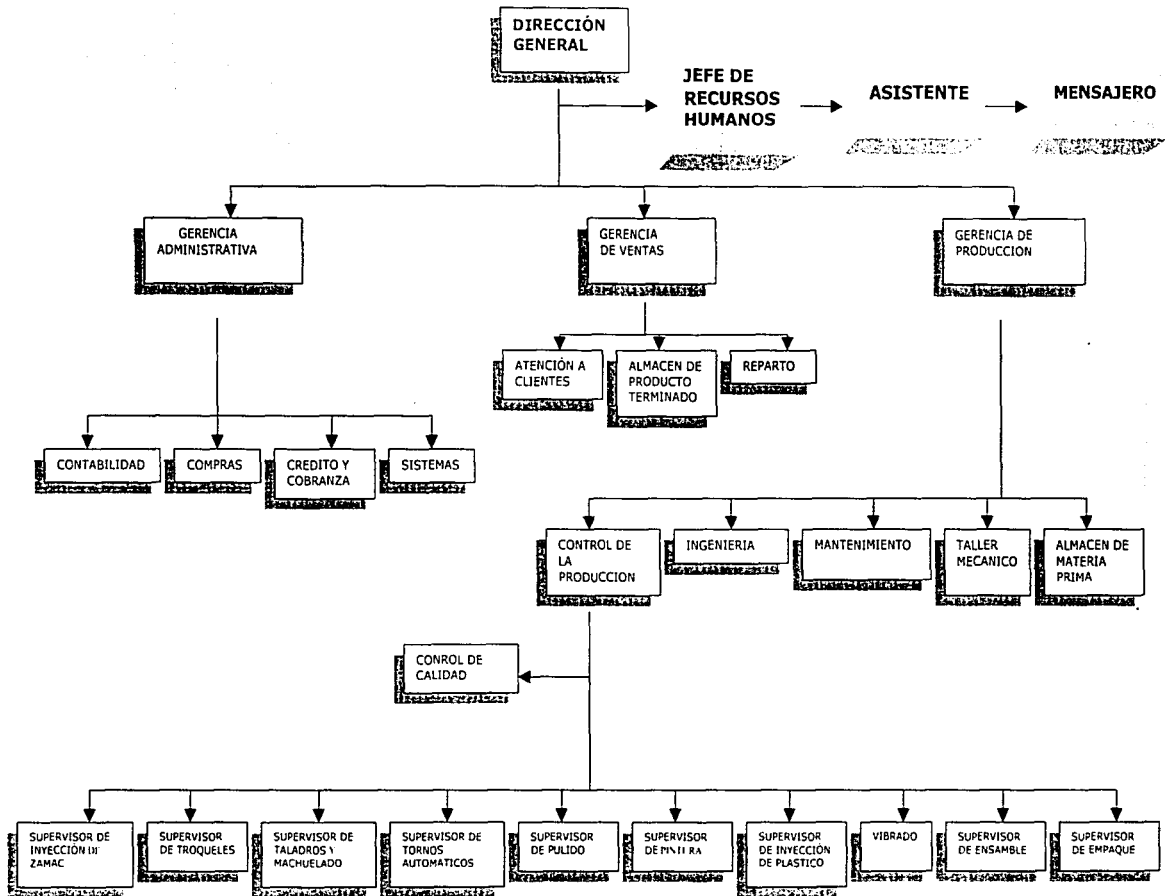
Ahora la empresa tiene como clientes además de ferreterías y mueblerías las tiendas WAL-MART gracias a las cuales los productos han adquirido mayor demanda. Uno de sus nuevos productos es la repisa de cristal que es importada de Taiwán, de la marca KB que se introdujo muy bien al mercado mexicano debido a su bajo costo y buena calidad.

De todos los productos que la empresa produce actualmente, los que tienen mayor demanda en toda la República Mexicana son: la jaladera marca RISH y el candado de marca AUSTRAL.

Sus productos son distribuidos en varias ciudades de la República como Monterrey, Guadalajara, Querétaro, Pachuca, Quintana Roo, San Luis, Chihuahua, etc.

Actualmente, RUMARA cuenta con un total de 240 personas en todo su equipo, entre personal operativo y administrativo para lograr sus objetivos empresariales, las cuales se encuentran divididas en varias áreas de trabajo, como se muestra en el organigrama de la fig. 1.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**FIGURA 1**  
 Nos muestra las diferentes áreas de trabajo en las que se distribuyen las actividades a realizar

RUMARA, es una empresa que en su trayectoria organizacional enfrenta varios problemas, como la continua rotación de personal, el aumento en el riesgo de trabajo por el número de accidentes sucedidos, el número enorme de ausentismos y problemas en la producción.

Estos problemas desde el punto de vista de los directivos, es necesario mantener bajo control porque de otro modo afectan las ventas, debido a que la producción se disminuye, o no salen con la calidad requerida por el cliente resultando difícil responder a sus demandas.

Sin embargo, a lo largo de este capítulo se mostrarán algunas de las características de este problema, para comprender el impacto sobre la rentabilidad del negocio. A continuación se desarrollará la reseña de las actividades que realiza el psicólogo dentro del área de recursos humanos en la empresa:

## **4.2 Detección de necesidades organizacionales**

### **4.2.1 dinámica laboral en el departamento de recursos humanos**

Dentro de la empresa el área de recursos humanos está constituida sólo por tres personas, dos con formación en la carrera de psicología, una es jefe la otra asistente, y un mensajero, de los cuales los psicólogos se encargan de coordinar las actividades administrativas propias del área de acuerdo con las demandas y exigencias de la empresa y sus directivos; y las actividades propias de su profesión, como el reclutamiento y selección de personal, y la detección y evaluación de situaciones que alteran la dinámica organizacional.

### **4.2.2 terminación de las relaciones laborales**

Dentro del área de recursos humanos, el psicólogo es el que se encarga de recibir la renuncia de los trabajadores que han decidido terminar las relaciones laborales y realizar la entrevista de salida (ver anexo 1), de modo que puedan registrarse los motivos de la baja.

También él es el encargado de terminar las relaciones laborales con algún trabajador, ya sea por políticas de la empresa, porque no cubrió las expectativas de trabajo o no cumplió con las disposiciones que marca la ley (LFT).

Básicamente el objetivo es que pueda mediar la situación tratando de manejar a la persona a través de la negociación, evitando el menor tiempo posible que se presenten fricciones entre ambas partes, o que la situación termine en un problema legal para la empresa.

En el momento de la terminación de las relaciones laborales, también se encarga de preparar los pagos correspondientes por el tiempo en que se prestan los servicios, de acuerdo a lo que se establece en la ley federal del trabajo.

#### **4.2.3 dinámica de selección y reclutamiento de personal**

En RUMARA, surge la necesidad de contratar personal, cuando la plantilla de trabajadores aumenta, cuando hay alguna baja o cuando hay promociones internas de trabajadores, esto se hace sin una previa requisición por escrito o sin la autorización firmada de los directivos, se hace atendiendo a las demandas de los jefes de área que son las personas que controlan la producción y las actividades de los trabajadores.

Pero principalmente se contrata al personal, cubriendo sólo las vacantes que se generen por la rotación de personal, o cuando exista una previa requisición para ello.

Para llevar a cabo el proceso de selección, el psicólogo es quien recibe las solicitudes de todo el personal que llega buscando trabajo, considerando siempre las políticas de la empresa, para no contratar personas que ya hayan trabajado en ella con anterioridad porque los directivos y jefes de área consideran que pueden repetir los errores que cometieron antes de dejar de trabajar para la empresa; o no contratar personal que tenga familiares trabajando dentro de la misma, porque



se considera que se evitan muchas fricciones y conflictos que surgen en el personal. Ya que en el desempeño de sus labores disminuye su objetividad en los casos en los que se sanciona a los familiares o se les niega algún ascenso.

Dentro de la empresa, las fuentes para reclutar personal son:

- el periódico como la fuente que más candidatos atrae, donde el psicólogo se encarga de diseñar los anuncios, cotizarlos y pagar para que los impriman en este medio.
- colocar anuncios fuera de la empresa o en las bolsas de trabajo donde se colocan anuncios tamaño cartulina y en ocasiones volantes.

#### **Entrevista para el personal operativo:**

El objetivo de la entrevista, es una evaluación general para formarse un perfil del candidato y su experiencia anterior, y si se considera un candidato factible para desempeñar las actividades para las cuales se va a contratar, entonces se le informan las características del trabajo, la remuneración ofrecida, el horario y las prestaciones en general.

#### **Entrevista para el personal que va a ocupar puestos en los que se requiere una habilidad específica:**

En estos casos también se realiza una evaluación general acerca del candidato y su experiencia, si cubre el perfil de acuerdo a las recomendaciones del jefe del área, el psicólogo habla con este último y le informa de sus impresiones acerca del candidato para ver si se entrevista con él. Si decide entrevistarse con él, éste decide si se contrata o no y el sueldo que va a recibir.

**Exámenes psicométricos:**

En RUMARA por políticas organizacionales, sólo se aplican pruebas psicométricas para algunos puestos, es decir, puestos que a criterio de la empresa así lo requieran como por ejemplo un vendedor, una secretaria, un supervisor o un profesional.

En el caso del personal operativo no se aplica ningún tipo de prueba debido al tiempo que se invertiría con cada solicitante, que por lo regular son bastantes.

Se aplican entre 2 y 3 pruebas, debido al tiempo con el que cuentan los psicólogos dentro del área para realizar este trabajo, en coordinación con todas sus actividades administrativas. Entre las pruebas que aplican con regularidad se encuentran el test de la figura humana de Machover, el HTP., el DOMINO o el de frases incompletas.

**4.2.4 dinámica de inducción o comunicación inicial**

Una vez que se decide contratar a alguna persona; el psicólogo se encarga de coordinar el papeleo necesario para su contratación, así como su inducción y su pre-ambientación a la empresa, a través de un folleto (ver anexo 2) de apoyo que se le entrega en su primer día de trabajo, en el que se le muestran al trabajador sus derechos y obligaciones, al mismo tiempo que se les ofrece una breve explicación del contenido del mismo para ventilar cualquier duda.

También es presentado con el que será su jefe y el delegado sindical para que acuda con él en caso de algún problema. Del mismo modo se le muestran las instalaciones principales, donde puede cambiarse, asearse, comer e ir al baño y durante este transcurso se le indica el giro de la empresa.

Una vez dentro de su área de trabajo, el supervisor es el que se encarga de continuar con la instrucción necesaria.

#### **4.2.5 promoción al trabajador**

Dentro de la empresa aunque no es una obligación del psicólogo la promoción de algún trabajador, cuando existe una vacante para un puesto de mayor jerarquía, si se evalúa la trayectoria de los trabajadores de acuerdo con las políticas que la empresa marca, a través de su record de asistencia, su trayectoria laboral de empleos anteriores, los estándares de producción (ver anexo 4) y su nivel académico para encontrar alguna característica o habilidad que le permita relacionarlo con el puesto en el cual existe la vacante, y proponerlo para que la ocupe.

#### **4.2.6 registro de las conductas del personal**

Aquí se registran todo tipo de conductas (ver anexo 3) que pueden ser significativas para comprender porque se suscitan diversos problemas como por ejemplo los accidentes o las bajas de personal entre otros. Para lograr esto los psicólogos realizan de dos a cuatro rondines diarios por toda la empresa, los cuales duran alrededor de 15 a 20 minutos cada uno.

#### **Entre las conductas que registra se encuentran**

- \* Tiempos fuera: número de veces que las personas pasan fuera de su área de trabajo o realizan alguna actividad completamente ajena a sus labores en horas de trabajo.
- \* Actitudes inseguras: el número veces que las personas que se encuentran sin ocupar el equipo de seguridad requerido por cada área de trabajo
- \* Actos inseguros: el número de distracciones que tienen por platicar con sus compañeros, voltear a ver a las personas que pasan cuando realizan su trabajo o no seguir las instrucciones necesarias para realizar su trabajo
- \* Orden e higiene: numero de veces que las personas colocan sus herramientas y equipo de seguridad en un mismo lugar, y el número de veces que las personas

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

limpian su lugar de trabajo antes de salir a sus casas

Las consecuencias de estas conductas se perciben en el número de accidentes durante un año o en la eficiencia del personal respecto del estándar de producción con el que se debe cumplir. Esto se ilustrará más adelante de modo que pueda observarse su relevancia significativa para la rentabilidad de la empresa.

#### **4.2.7 recepción de quejas**

Aunque no todos los días, al menos sí varias veces a la semana el psicólogo se encarga de recibir y tomar nota del personal que llega a presentar algún tipo de queja, desde problemas con las instalaciones de la empresa, hasta problemas con el personal, que van desde reclamos en el pago, hasta reclamos con el desempeño de sus actividades.

Como se ha descrito en este capítulo, son varias las funciones que realiza el psicólogo dentro de su área de trabajo y al mismo tiempo se han proyectado en este varias necesidades organizacionales que requieren de más atención que otras y que por su magnitud requieren un tipo específico de intervención por parte del psicólogo dentro del área.

Para mostrar la magnitud de estas necesidades dentro de la situación laboral de RUMARA, en el siguiente capítulo mostraremos una análisis cuantitativo de los problemas a los que se está enfrentando esta empresa.

## CAPITULO 5

### DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES EN RUMARA, S.A. DE C.V.

A continuación revisaremos una serie de situaciones que están afectando a la empresa desde dos parámetros:

#### 5.1 Respetto de la situación organizacional en la empresa

Por lo que se ha venido mencionando en el capítulo anterior, el tiempo y desarrollo que el psicólogo dedica a las actividades propias de su profesión dentro de RUMARA, no serán suficientemente provechosos como para llegar a obtener resultados significativos de ello, debido al número de actividades administrativas a las que también debe dedicar tiempo.

Sin olvidar que su intervención requiere de un establecimiento sólido de una cultura de calidad donde el factor humano es el único agente efectivo de cambio; y esto requiere de tiempo suficiente para planear la estrategia que debe emplearse así como del trabajo en conjunto con los directivos de la empresa, para obtener mejores rendimientos de una intervención adecuada con las necesidades que se presentan.

Esto es consecuencia de la falta de consolidación en la estructura administrativa de RUMARA originada por los cambios que la empresa ha venido generando con la transformación de sus razones sociales; que impide la división de responsabilidades de acuerdo a las capacidades profesionales de su personal. Además, es difícil desarrollar un sentido de pertenencia y un verdadero compromiso con la empresa cuando no hay estabilidad.

Cabe agregar que la capacidad organizacional actual de la empresa, es decir, el número de personal con el que cuenta no tiene una distribución adecuada de las demandas laborales entre los que forman parte de su equipo, además no muestra una retribución acorde al desarrollo de las actividades y habilidades de su personal.

Sin embargo, una vez que se apliquen los ajustes administrativos pertinentes se

recuperará paulatinamente la funcionalidad organizacional.

Estas situaciones que afectan la funcionalidad en la organización RUMARA, serán perceptibles por medio del análisis gráfico que a continuación mostraremos:

Como se puede observar en las figuras 3, 4 y 5, desde 1999 la fluctuación de personal no ha tenido un cambio significativo a favor de la situación laboral de RUMARA. Lo que se observa en las gráficas es una constante que no ha sido controlada y necesita de la atención y estrategia de la organización para controlar una situación que no sólo genera gastos de contratación, sino una inversión innecesaria de tiempo por parte de las personas que se encargan instruir al personal de nuevo ingreso.

Además los costos asociados a una alta rotación tienen que ver con el tiempo de aprendizaje, con los errores que se cometen si las destrezas no están perfeccionadas y con los desajustes en los equipos de trabajo, factores que se convierten en obstáculos para el mejoramiento de los niveles de productividad.

En la entrevista de salida que se encargan de realizar los psicólogos, se registró que el 60% de las personas deciden dejar su trabajo en busca de mejores oportunidades de desarrollo primordialmente ( haciendo referencia al sueldo). Hacen la observación de que la empresa se toma mucho tiempo para darles la oportunidad de escalar otra categoría y darles mejores expectativas, el 25% de la población decide dejar su empleo por razones varias: porque piensa retomar sus estudios, debido a problemas personales, un cambio de domicilio, etc. y el otro 15% sólo abandona el trabajo sin ninguna razón.

Las expectativas laborales que las personas tienen después de que ingresaron al trabajo se ven proyectadas en la duración que tienen dentro de la empresa, es decir, que si el trabajo les agradó, se sienten a gusto en este o tienen mejores expectativas de progreso, no van a desear dejar un trabajo que les ofrece todo esto (Herman, 1974).

Si observamos la figura 6 identificaremos que el porcentaje de los trabajadores que permanece más de un año es muy reducido en comparación con el de las personas que duran menos de 60 días. Ante este resultado la empresa proyecta que cuenta con pocas alternativas para incentivar y/o mantener la estabilidad laboral de sus trabajadores. Por lo que no ofrece mejores expectativas de desarrollo, generando al mismo tiempo gastos constantes de contratación y papeleo.

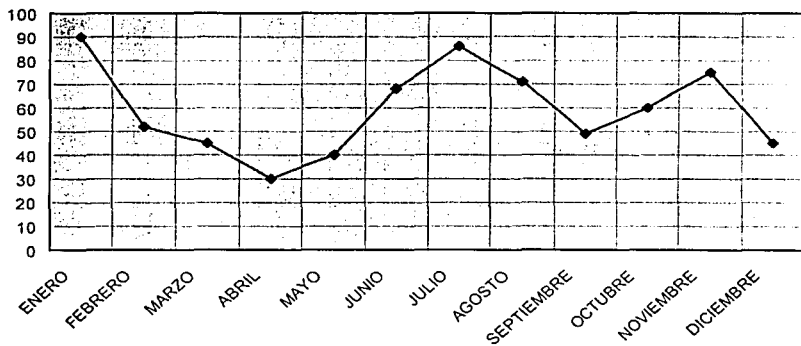
Esto podemos identificarlo desde otro punto, en las figuras 1 y 2, donde los ausentismos difícilmente disminuyen, y terminan afectando tanto la producción como la funcionalidad organizativa, ya que el trabajo se va rezagando por la ausencia del personal.

En la figura 7 observaremos que la eficiencia del personal esta cuantificada en el cantidad de producción estándar con la calidad requerida que deben sacar los departamentos, y varia constantemente. Esto como se menciona en capitulos anteriores solo es síntoma de una falta de comunicación organizacional y atención en el comportamiento de los trabajadores, para detectar con tiempo algún problema.

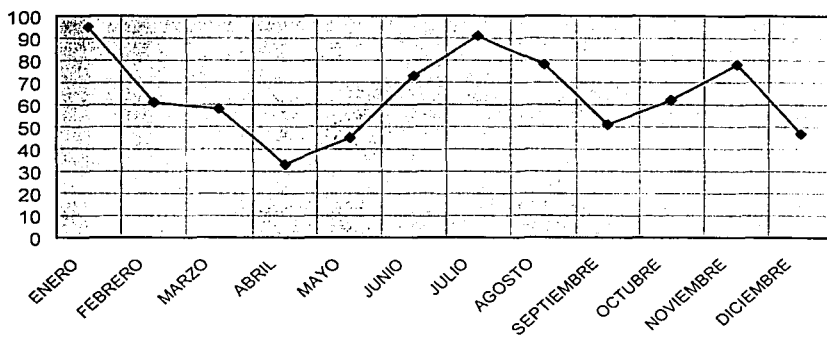
El problema de la falta de comunicación, la podemos analizar desde otro ángulo, en cuanto al número de accidentes que ocurren dentro de la empresa (fig. 8), y los hechos que reportan los trabajadores que sufren alguno, estos se presentan porque el personal operativo con frecuencia no usa su equipo de trabajo (lentes, guantes, zapatos de seguridad, tapones auditivos, cubiertas para el cabello, etc.).

Y a pesar de las normas de seguridad que se les indican, no se siguen las medidas de contingencia al pie de la letra, es decir que si a un trabajador le indican que no coloque las manos cerca de algún área de la maquina cuando esta prendida, no lo hace y al agacharse o al voltear para tomar alguna herramienta o material no pone atención en donde coloca las manos, algunas veces olvidan apagar la maquina, si se les atorá alguna pieza no piden ayuda y si la actividad que van a realizar requiere la supervisión de su jefe, no le avisan a éste para que este presente y los auxilie.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



**FIGURA 1**  
**AUSENTISMOS EN EL AÑO 2000**



**FIGURA 2**  
**AUSENTISMOS EN EL AÑO 2001**

Las figuras 1 y 2 nos muestran como a principios del año aumentan los ausentismos y a fin de año disminuyen





**FIGURA 3**  
**FLUCTUACION DE PERSONAL DURANTE EL AÑO 1999**

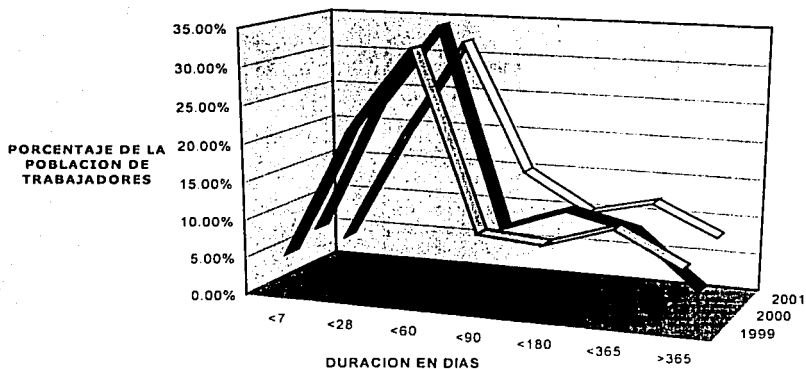


**FIGURA 4**  
**FLUCTUACION DE PERSONAL DURANTE EL AÑO 2000**



**FIGURA 5**  
**FLUCTUACION DE PERSONAL DURANTE EL AÑO 2001**

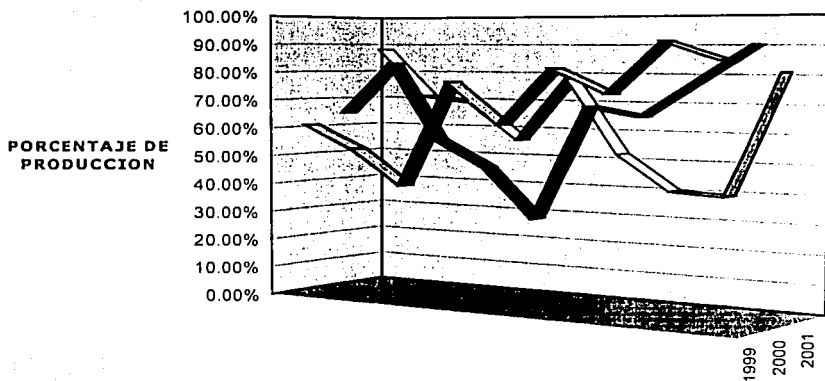
Las figuras 3,4 y 5 nos indican como se ha mantenido sin cambios significativos la fluctuación de personal desde 1999, es decir no se han sucltado cambios que resulten a favor de la empresa



**FIGURA 6**  
**DURACION PROMEDIO DEL PERSONAL**

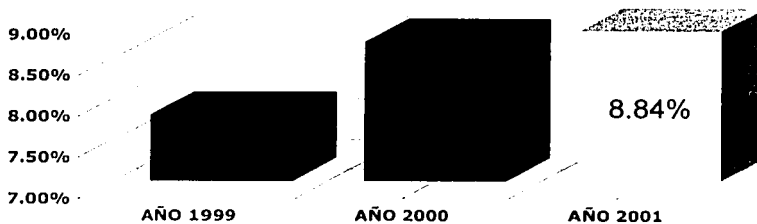
Esto demuestra que la duración promedio máxima que dura el personal en la empresa es de 60 días, lo cual indica mucha inestabilidad laboral

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**FIGURA 7  
EFICIENCIA DEL PERSONAL**

Esta figura nos muestra que la eficiencia del personal es inconstante lo cual es causa de muchos costos para la empresa



**FIGURA 8  
PORCENTAJES DE ACCIDENTES EN LA POBLACION LABORAL**

Aquí se muestran el grado riesgo de trabajo al que se expone la empresa y los trabajadores por la falta de conciencia en el uso de equipo de trabajo

DEPARTAMENTO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABILIDAD	OBJETIVOS
Ingeniería	controla y planea la preparación de los diseños necesarios para fabricar un producto	Se encarga del diseño y del control de calidad de acuerdo con los requerimientos del producto	desarrollar los diseños necesarios para la fabricación de matrices empleadas en el corte y fabricación de piezas que se ocupan en los productos de mayor demanda
Almacén de producto terminado	controla los pedidos y existencia de productos así como de coordinar los envíos del producto a los clientes	Se encarga de empaquetar, etiquetar y clasificar los diversos productos y del reparto de los mismos a los respectivos clientes	clasificar los productos, de acuerdo al costo, material y diseño, para distribuirlos y entregarlos de acuerdo a la requisición de compra
Control de la producción	encargado de revisar la materia prima con la que se cuenta y organizar las actividades de acuerdo a las necesidades de demanda	se encargan de ejecutar las ordenes y revisar los requisitos para la fabricación de un determinado producto.	Planear la producción de acuerdo a la demanda y requisitos de cada producto
Recursos humanos	controlar las actividades que tienen que ver con las relaciones laborales (pagos, finiquitos, higiene y seguridad, etc.)	Se encarga de llevar a cabo los procedimientos requeridos para contratar, pagar, finiquitar y atender con los trabajadores algún asunto relacionado con su trabajo.	Mantener estables las relaciones laborales de acuerdo con los lineamientos que exigen las leyes (LFT, LISR, Etc.)
Contabilidad	revisión de las ganancias y pérdidas de la empresa	se encargan de vaciar, capturar y depurar las cuentas de la empresa	controlar las pérdidas y ganancias de la empresa, para mantener una estabilidad económica
Crédito y cobranza	controlar los pagos de los clientes	se encargan de vaciar, capturar y depurar los pagos y adeudos de los clientes	Promover los pagos oportunos de los clientes evitando las deudas largas.
Sistemas	revisar las necesidades de los usuarios de los programas computacionales y prevenir problemas de uso.	ofrecer apoyo a los usuarios y mantenimiento oportuno del equipo de computo.	Dar soporte técnico a todos los departamentos, además de acoplar los programas usados de acuerdo a las necesidades de la empresa así como de mantenerlos actualizados.
Compras	controlar la adquisición de servicios, material y pago de los mismos	encarga de controlar las requisiciones y de que se surtan de acuerdo a las necesidades de la empresa, así como el pago de los proveedores	abastecer a la empresa con aquellos materiales, refacciones y servicios necesarios para que las personas y sus maquinas puedan desempeñar sus actividades
Ventas	coordinar la venta y registrar la demanda de los diferentes productos así como la existencia de los mismos	se encargan de la facturación y la atención de los clientes.	Mantener a los clientes de acuerdo con un trato personal y específico a cada uno, ayudar a mantener un estándar significativo de ventas

**TABLA 9**

**ACTIVIDADES DEPARTAMENTALES DENTRO DE RUMARA, S.A. DE C.V.**

El cuadro nos muestra como están distribuidas las actividades en varias áreas de trabajo, así como los objetivos pretendidos en cada una

La tabla 9 muestra los objetivos laborales dentro de diversas áreas de trabajo y sus objetivos. Esto indica la estrategia que aplica la empresa para distribuir responsabilidades y alcanzar sus objetivos, por lo que se pueden identificar dos aspectos interesantes:

- como muestran las figuras 1,2,3,4,5,6, 7 y 8 no hay congruencia entre lo que la empresa pretende alcanzar y la estabilidad laboral que ha mantenido en los últimos dos años.
- que el personal con el que se cuenta no esta siendo empleado de acuerdo con las necesidades laborales y que no hay una apreciación justa de la capacidad y esfuerzo de los recursos humanos con los que se cuenta.

Esto muestra que dentro de la empresa no hay un control y planeación de las actividades, acorde a los objetivos de la empresa y las necesidades del personal por lo que resulta difícil responder estratégicamente a las necesidades organizacionales.

## **5.2 Respetto de la dinámica de comunicación en general**

Por lo que hemos venido analizando hasta el momento, hemos detectado varias necesidades organizacionales que hay que atender, y no sólo en cuanto al desarrollo y planeación de actividades, sino también en cuanto a canales de comunicación, porque a lo largo de este análisis encontramos:

Los sistemas de comunicación de la empresa utilizados para transmitir información, se han visto deteriorados, por la falta de congruencia en las políticas de la empresa, que ocasiona desorden en el control y planeación en las actividades así como la falta de consolidación en la estructura administrativa.

Estos sistemas pueden clasificarse dentro de los sistemas descendentes de comunicación, porque solo se utilizan para transmitir información a los niveles inferiores de la empresa (obreros y empleados), es decir se les informa lo que se espera de ellos, las reglas y obligaciones que deben seguir, pero no se conocen sus

necesidades, ni los factores que provocan cambios en las actitudes de ellos.

Y a pesar de que los objetivos de toda empresa se debe facilitar el flujo de información en todos los sentidos: ascendente, descendente y lateral, la mayor parte de los mensajes en la empresa son transmitidos en forma descendente, sin permitir que se nutra de ella a los niveles más altos.

En otras palabras, la comunicación no es recíproca, es decir, que la información no fluye entre los miembros de la empresa, porque no hay una retroalimentación que permita darse cuenta si la información fue bien o mal recibida, y en su defecto verificar como se recibió o si es necesario reestructurarla de nuevo para volverla a enviar.

Esto lo observamos porque el contacto con los trabajadores, no es suficiente como para evitar un accidente, y estar pendiente de cómo ejecutan una instrucción, o mantener estables las relaciones laborales, porque se desconocen aspectos importantes de la conducta de los trabajadores.

Entonces, los canales de comunicación están cerrados entre los miembros de la empresa como para identificar los cambios que sufre ésta, y las estrategias que hay que emplear para que esos cambios no interfieran con el desarrollo de la empresa.

Así pues, el análisis realizado a través de los datos estadísticos muestra que en la empresa no existe una comunión laboral entre los miembros que la conforman, porque las relaciones laborales se rompen constantemente y esto se manifiesta como ya lo hemos venido diciendo en la duración y calidad de éstas.

En el siguiente capítulo se hablará de algunas alternativas que el psicólogo de recursos humanos sugiere para obtener cambios que favorezcan la funcionalidad organizacional dentro de RUMARA.

## CAPITULO 6

**PROPUESTAS: LAS ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO COMO MEDIADOR DE LAS RELACIONES INTERNAS Y EL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN**

1.- Considerando que a los supervisores les falta comunicación con el personal a su cargo, lo que **propongo** es el establecimiento de un programa de comunicación que fluya en varias direcciones de acuerdo con la estructura de la organización. Y para esto se necesita implementar programas de capacitación con el apoyo de los directivos de la empresa donde se brinden estrategias de comunicación (a través de dinámicas de grupo) a los supervisores para manejar y mejorar las relaciones internas con los trabajadores.

Y que en el caso de que surja algún problema que no puedan controlar o solucionar lo canalicen al área de recursos humanos donde se encuentra el personal con las habilidades necesarias (psicólogo) para dar la intervención que se requiera.

Lo cual sería una labor importante para el psicólogo y su trayectoria laboral si se le permite desarrollar programas de capacitación adecuados a las necesidades de la empresa y su equipo de trabajo. Además de que se aprovecharían mejor sus habilidades profesionales, y se reducirían los costos que genera la constante fluctuación de personal si se logran establecer dentro de la empresa mejores estrategias de comunicación que permitan ofrecer mejores expectativas a los trabajadores.

Además de que la capacitación por su dinámica permitiría que el equipo de trabajo aporte diagnósticos y prioridades que una vez definidas dejan el paso libre y directo al trabajo en equipo, para que cada persona se sume al esfuerzo de los demás y así entre todos atiendan las prioridades. La capacitación pone en juego procesos que evidencian que nadie solo es tan bueno como todos juntos, porque se articulan y dan sincronía al trabajo en equipo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2.- Para el psicólogo del área de recursos humanos; la unión del concepto de coordinación al logro de objetivos comunes permite más fácilmente que cada persona que forma parte de la empresa haga algo diferente en forma coordinada sin necesidad de generar competencia que en determinado momento deteriore las relaciones entre los miembros de la organización.

Varios investigadores consideran que si hay diferenciación de tareas y división de trabajo, exista una función integradora que asegure que todos los elementos estén buscando los mismos objetivos comunes.

Es decir, que la solución de varios problemas laborales que tienen una raíz en común pueden solucionarse no sólo si se fomenta la comunicación, si no también si se organiza el trabajo de las personas de un área específica, por lo que es necesario implementar programas en los que se evalúe el desempeño de las personas con base en las necesidades de la empresa, para realizar una comparación entre lo que el puesto exige y lo que la persona sabe o tiene aptitud para realizar. Y entonces aprovechar estratégicamente el potencial de las personas, propiciando su cooperación y el establecimiento de metas comunes, y por obvias razones esto no solo requiere de estrategias de observación, sino de comunicación para encausar y dirigir a las personas hacia donde queremos y ofrecerles mejores oportunidades de superación.

3.- Análisis y clasificación de los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como la determinación de las relaciones entre las condiciones de trabajo sobre el desempeño. Para establecer lo que hace falta, corregir gradualmente y la estrategia que se necesita, lo cual requiere de un trabajo en equipo constante en el que fluya todo tipo de ideas y/o sugerencias para fomentar la innovación en los procesos organizacionales.

4.- Antes de proceder a cubrir alguna vacante, debe estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente.



El trabajo de los supervisores y el personal a su cargo debe ser evaluado periódicamente; su rendimiento deberá estar acorde a los parámetros de eficiencia establecidos por cada entidad.

Centralizar la información referente a la evaluación de la actuación del personal, presentando informes periódicos a Dirección General donde figure la evolución de los miembros de la organización y recomendaciones para modificar actitudes o comportamientos no deseados.

El jefe de cada unidad en coordinación con la oficina de recursos humanos, debe ser responsable de la evaluación del personal a su cargo. Es conveniente que la evaluación sea discutida con la persona evaluada, para comprometer el cumplimiento a las recomendaciones que se les formulen.

Por lo que se requiere de un asesoramiento de los trabajadores, asegurando el grado de ajuste formativo y actitudinal entre las expectativas y posibilidades de las personas dentro de los objetivos laborales.

5.- Se recomienda que ningún empleado tenga a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad situaciones irregularidades ( difíciles o problemáticas). Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones. Porque pueden caer en la rutina y cometer errores o no cubrir todas las demandas que el puesto exige.

Varios investigadores laborales, consideran que si dentro de un área de trabajo, se satura a las personas con varias responsabilidades al mismo tiempo, lo que resulta es que los miembros de la organización pierdan el objetivo planteado y la comunicación con sus demás compañeros tratando de atender todas las demandas laborales.

O no sepan atender todas las responsabilidades que se les presenten y no actúen con eficiencia a ninguna de ellas porque no hay tiempo suficiente para atender cada una.

**6.-** Abrir un buzón de sugerencias donde se les brinde a los trabajadores el derecho a la confidencialidad evitando la falta de comunicación por temor a represalias. Igualmente la conducción de encuestas de satisfacción laboral deben ser un instrumento para monitorear algún posible problema. Estos requiere seguimiento ya que no hay nada peor que ignorar las recomendaciones de los empleados, en ese caso, sería mejor no preguntar. De esta manera también se cimienta el desarrollo de la comunicación interna dentro de la organización.

**7.-** Establecer un programa de ascensos con criterios objetivos, definiendo categorías, en base a las habilidades, disciplina y eficiencia de las personas que les ofrezca un retribución a corto plazo, es decir que no pasen mas de 4 meses para que ellos vean resultados en su trabajo y la valoración del mismo por parte de la empresa; donde se comprometan o ellos mismos se vean obligados a no bajar su rendimiento laboral y se superen, observando mejores expectativas dentro de la empresa.

Para lograr que esto sea más eficiente es necesario integrar a este proceso un plan vida y carrera de los trabajadores, en el que se identifiquen sus habilidades y actitudes respecto de alguna actividad relacionada con su trabajo; en las que a través de un proceso de capacitación pertinente se obtengan mejores rendimientos de los trabajadores, en un tiempo preestablecido para llegar a una meta u objetivo común con los planes de la organización.

Y dada la preparación del psicólogo para observar, analizar y llegar a modificar la conducta humana bien puede desarrollar estratégicamente programas y/o planes dentro de las áreas que son clave para el funcionamiento y subsistencia de la empresa. Por lo que debe siempre proporcionársele el tiempo y las facilidades necesarias para que desempeñe ampliamente sus actividades y obtener mejor provecho de ellas.

**8.-** Para evitar accidentes se sugiere un constante monitoreo de las conductas del personal a los supervisores y colocar cerca de las áreas de trabajo dibujos estratégicamente diseñados para indicar los riesgos que se corren al no seguir una

instrucción o no usar su equipo de seguridad, así como realizar monitoreos esporádicos para detectar a tiempo algún acto inseguro que pueda costar la salud laboral de alguna persona.

Otro aspecto psicológico relevante consiste en modificar la actitud del trabajador en relación con la responsabilidad del auto-cuidado de la salud, elevando su compromiso para cumplir con las medidas de seguridad y con el uso del equipo de protección personal como parte fundamental de la cultura de la prevención, bajo situación de conciencia de su beneficio personal.

En forma complementaria, desde el punto de vista psicológico existe una teoría relacionada con el factor aprendizaje que puede resultar muy útil con las necesidades de las empresas y es la teoría del reforzamiento (teoría de psicología conductual desarrollada por B.F. Skinner) que puede ser vital para desarrollar programas preventivos a través de reconocimientos e incentivos que ayuden a eliminar hábitos y conductas inadecuadas o peligrosas.

Dentro de la psicología es necesario contemplar la identidad del grupo, sus reglas explícitas e implícitas, sus normas, los valores, la pertenencia o afiliación, la comunicación formal e informal, las expectativas y la dinámica propia de cada grupo de trabajo.

Además, el estudio de situaciones y desarrollo de estrategias psicológicas relacionadas con los efectos de los factores físicos (temperatura, humedad, vibración, ruido e iluminación), sobre el comportamiento del trabajador, resultarían importantes en la generación de propuestas para minimizar los riesgos y mejorar la calidad de vida.

Tal vez no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización; sin embargo se puede incrementar la comprensión y las capacidades existentes para evaluar el nivel de calidad de las relaciones humanas y laborales.

Considerando estas recomendaciones es obvio que la empresa debe dar un giro de 180° en su estructura organizacional, empezando por introducir una cultura de la comunicación a través de la motivación y análisis objetivo de los problemas laborales, que de haberse implantado se notaría en los datos estadísticos que arroja.

## CONCLUSIONES

Si definimos a la psicología como la ciencia dedicada al estudio de la conducta humana en todas sus facetas y en cualquier ambiente. Entonces la psicología industrial es el área encargada del estudio de la conducta humana dentro de una organización de trabajo donde las personas reciben una remuneración económica y conjuntamente desarrollan actividades para transformar un determinado material en un producto comercial.

Y si entendemos ésta conducta como las respuestas que el hombre tiene durante su interacción con otros en un ambiente de trabajo, motivado por la superación personal y la convivencia social. Entonces el análisis e investigación del comportamiento laboral debe buscar adoptar una posición susceptible a las actitudes de los individuos, que permita promover el desarrollo e integración del trabajador dentro del grupo y ambiente laboral.

Es decir, alcanzar la visión integral del trabajador con la apreciación justa de la perspectiva humana de su esfuerzo y el conocimiento de su interacción como sujeto productivo dentro de un grupo laboral.

Una de las tareas del psicólogo industrial cuya utilidad e importancia se hace cada vez mayor, es la integración del hombre al proceso de trabajo, basando su intervención en una sociedad con organizaciones cada vez más participativas y liderazgos más adecuados.

Es importante recordar el papel de la psicología como una disciplina del conocimiento científico que tiene como principal objetivo el estudio de la conducta humana, con el fin de comprenderla, interpretarla y predecirla a efecto de plantear acciones para mejorar las condiciones de vida de las personas.

Así, el trabajador no es la excepción, dentro de su esfera de desarrollo laboral se suceden un cúmulo de situaciones psicológicas que deben ser consideradas con objeto de favorecer su realización profesional, el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y desde luego el aumento de su productividad y de la calidad del producto de su trabajo.

Sin embargo, a pesar de los logros alcanzados por la psicología dentro de su campo de estudios, en nuestro país, aunque es notable el avance industrial se ha limitado el desarrollo de la psicología en este campo.

Uno de los factores que se relaciona con esta situación, es la falta de oportunidad para realizar prácticas profesionales dentro de las empresas durante la formación universitaria básica del psicólogo

Cabe agregar en relación a esto, que si cada psicólogo evalúa lo que le enseñaron en la licenciatura y lo que después hace en su puesto de trabajo, puede distinguir ciertas diferencias. Sin embargo eso no es del todo afirmativo; porque efectivamente su formación le da un lenguaje y una base profesional, para que después con los conocimientos prácticos que obtiene en su trayectoria profesional (es decir ya realizando actividades fuera de la universidad, para alguna empresa o institución), con creatividad, iniciativa, etc. pueda desarrollar conocimientos específicos que son los que le dan la competencia profesional, competencia que no adquiere del todo durante su formación en la Universidad.

Desde esta perspectiva, no sólo resultaría más provechoso para el psicólogo, si no también para las empresas, que se les brindara la oportunidad de colaborar en ellas desde su formación universitaria para combatir su atraso profesional dentro de esta área de trabajo, haciendo posible al mismo tiempo un proyecto de beneficio común entre ambos.

Esto no sólo ofrecería beneficios curriculares y mayor rentabilidad al psicólogo en el área empresarial, también ofrecería más expectativas de desarrollo a las empresas, ya que se nutrirían de los beneficios que ofrecen sus conocimientos y su formación profesional.

Una alternativa a esta situación es que las universidades y las empresas establezcan convenios a través de los cuales se permita a los estudiantes realizar prácticas profesionales en el área organizacional, permitiéndoles adquirir experiencia que aporte alternativas a las necesidades que detecten en el desarrollo de éstas, y para que esto tenga más rendimientos sería necesario implementar en

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

el plan de estudios de la carrera de psicología materias relacionadas con el ramo organizacional.

Muchas veces, porque el psicólogo no cuenta con esta formación práctica ( en un ambiente laboral) desde que sale de la universidad, las empresas no le ofrecen mejores alternativas de desarrollo, terminando rezagados a trabajos que nada tienen que ver con su formación profesional, como por ejemplo los trabajos administrativos.

En el caso de las áreas de reclutamiento y selección, donde al parecer ha tenido mayor ingerencia, sería necesario investigar sobre la planeación de programas y evaluar la efectividad de las técnicas empleadas, porque con el tiempo y el cambio constante que sufre la sociedad podrían resultar ineficientes.

Por lo que los conocimientos y estrategias de intervención de los psicólogos siempre deben adecuarse y actualizarse de acuerdo con las características de la población mostrando validez y confiabilidad en sus resultados. En este sentido, siempre habrá habilidades susceptibles de cambio para una mejor estrategia de aplicación.

Además, difícilmente se puede seleccionar personal si no se tienen conocimientos de descripción de puestos de trabajo, de ergonomía, un análisis cultural de las empresas, de requerimientos de los puestos, etc. Esto digamos que son conocimientos específicos que se añaden a los requerimientos profesionales del psicólogo después de que sale de la Universidad.

Lo que se ha venido mencionando a lo largo de estos párrafos también plantea, que a menos que los profesionales y empresarios no se actualicen constantemente en sus estudios y preparación, siempre habrá la existencia de dos enemigos de la sociedad y el progreso: la ignorancia provocada por la falta de conocimientos y lo anticuado por poseer un conocimiento atrasado o inservible que ya no resulta funcional con las necesidades del momento.

De este modo se resalta la necesidad de una continua evaluación acerca de las actividades actuales del psicólogo industrial y sus estrategias, para determinar que necesidades puede ayudar a solventar en beneficio de las organizaciones.

\* Por esta razón el psicólogo debe estar en continua preparación (que debe estar actualizada dentro de los planes de estudio de la carrera) para responder a las exigencias de su trabajo y los cambios sociales considerando la comunicación como un campo fértil para la aplicación de principios psicológicos, donde pueden sembrarse frutos que darán a la psicología un mejor lugar en el campo industrial, esto lo podemos constatar a lo largo de las recomendaciones y análisis ofrecido a lo largo de este reporte.

Cabe mencionar que las estrategias en este reporte sugeridas, surgieron de la trayectoria y experiencia laboral del psicólogo dentro de su área de trabajo, sin atribuirse ningún logro todavía, hasta que se puedan observar resultados de dichas sugerencias y de su intervención profesional. Es decir, las alternativas planteadas se generaron a través de las observaciones realizadas dentro del área de trabajo y en base a las respuestas que se generaron en las personas en determinadas situaciones de trabajo, así como los datos que éstas aportaron.

Entonces, la rotación de personal, la eficiencia de los trabajadores y su estabilidad laboral dentro de la empresa no son factores distanciados uno del otro, ya que tienen una sola raíz: desorden organizacional que no proyecta mejores expectativas para sus miembros, y por lo mismo no mantiene las relaciones laborales estables. Por lo que la empresa siempre debe ajustarse a los cambios y necesidades sociales de su población.

El trabajo tiene la potencialidad de poder generar seguridad, estabilidad emocional, satisfacción, creatividad, desarrollo del autoestima, superación personal y felicidad para los trabajadores. Pero de la misma manera, cuando el trabajo se realiza en condiciones psicológicas no favorables, asume características de gran compromiso, malestar, enfermedad y rápido deterioro para la integridad física y mental de los trabajadores (Ortega, 1999).



Un aspecto psicológico fundamental a considerar con relación al trabajo consiste en mejorar la distribución de los horarios y turnos, evitar la monotonía de las rutinas de trabajo y eliminar las cargas de trabajo excesivas, favoreciendo la asignación de tareas de acuerdo a la habilidad personal para realizar determinada actividad.

Como podemos apreciar, durante mucho tiempo ha estado limitado el acceso al estudio de los factores psicológicos en relación con el trabajo, por considerarse un área de alta complejidad, en donde las numerosas variables que participan son sumamente difíciles de definir o identificar, debido a que el estudio de la materia con frecuencia se ve restringido en sus investigaciones, por la falta de información, y el subjetivismo. (Ortega 1999)

Sin embargo, cada día es más evidente la apremiante necesidad de participar en el estudio y comprensión de los factores psicológicos que determinan el pensamiento, la actitud, el desempeño del trabajador, su participación dentro de una organización productiva, sus expectativas personales, su identidad colectiva y la manera particular como percibe al mundo donde se desempeña y desde luego de manera especialmente importante, la forma como se integra e interactúa psicológicamente con su entorno laboral; con el objetivo de aportar mejores alternativas para optimizar los sistemas y dinámicas laborales dentro de una organización.

Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tenga para adaptarse al cambio y las estrategias que emplee para dirigir al recurso humano con el que cuenta durante esta etapa. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competitividad organizacional.

**REFERENCIAS:**

Arias Galicia R.(1984) Administración de Recursos Humanos. México:Trillas

Blum J. y Naylor W. (1991). Psicología Industrial: Fundamentos Teóricos y Sociales. México: Trillas

Caparros, A. (1980) Historia de la Psicología. México: CEAC

Chruden L. y Sherman A. (1995). Administración de Personal. México: CECSA

Davis J. (1983). El Comportamiento Humano en el Trabajo. México:Mc Graw Hill

Dunnete S. (1986). Psicología Industrial. México: Trillas

Grados H. (1988). Inducción Reclutamiento y Selección. México: Manual Moderno

Gomez Mejía A. , Balkin R. y Cardy S. (1997). Gestion de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall

Herman Roger E. (1974). Conserve a su Personal Competente. México: Mc Graw Hill

Luthans R. y Kreithner S. (1988). Modificacion de la Conducta Organizacional. México: Trillas

Marmolejo F. (1995) Administración de Personal México: Limusa

Miller, G. (1980) Psicología de la Comunicación Barcelona: Paidos

Ortega Villalobos Joel ( junio de 1999 Ciudad de México) La Psicología y el Trabajo. Conceptos ... de las capacidades antropológicas del trabajador. su biotipo, su ... nuevas ramas de la psicología tales como la.... artículo original en línea (red)disponible en: [http://www.medspain.com/n5\\_jun99/psicologia.html](http://www.medspain.com/n5_jun99/psicologia.html)

Rodríguez,E. (1985) Psicología de la Organización México: Trillas

Sheln, E. (1982) Psicología de la Organización México: Prentice Hall

Schluter H. (1965) ¿Porque cambia el personal de la empresa? Barcelona: Sagitario

**BIBLIOGRAFÍA:**

Ardouin, J., Bustos C., Gayo, R y Jarpa, M (2000) Motivación y Satisfacción Laboral informe realizado en línea (red) disponible en:<http://www.udec.cl/~cbustos/apsique/labo/motysatis.html>

Bain, D. (1988): Productividad la solución a los problemas de la empresa México:Mc Graw Hill

Franco, M.D.O.(2001) El Trabajo, ¿Castigo, Imposición o Satisfacción? artículo original en línea (red) disponible en:<http://www.sht.com.ar/archivo/opini3n/castigo.htm>

Keith, D. (1981) El comportamiento humano en el trabajo México:Mc Graw Hill

Laudoyer (1996) La certificación iso 9000, un motor para la calidad, méxico: CECSA

Mcgehee W. y Thayer P. (1976), Capacitacion, Adiestramiento y Formación Profesional, México:Limusa

Molina, J: (1978) Psicología Cognitivo Conductual una Revisión Teórica tesis de licenciatura UNAM Iztacala, México

Rodil, F. (1979) Conceptos fundamentales sobre la Organización México:Trillas

Ruiz Javier C.L. Las Relaciones Humanas en el Trabajo-Motivación (2001) opinión experta en línea (red) disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/gerente.htm>

Salinas C. Laguna J. y Mendoza M.R. (enero-febrero de 1994,) La Satisfacción Laboral y su Papel en la Evaluación de la Calidad de la Atención Médica (volumen 36, no. 1) en salud publica de México, artículo original en línea (red) en: <http://www.insp.mx/salud/36/361-4s.html>

Siegel, L. y Lane, Y. (1980) Psicología de las Organizaciones Industriales México:Continental

Smith, H. Y Wakeley, J. (1993) Capacitacion y Desarrollo de Personal México:Limusa

Toscano J.C., Horuego M. y Ruiz Y.M. (1998) Análisis ocupacional y funcional del trabajo conselo de normalización y certificación de competencia laboral glosario de la OEI en línea (red) en: <http://campus-oei.org/oeivirt/fp/03a07.htm>

Villareal, M. (1981) fundamentos de Entrevista Conductual, Revisión teorica México:Trillas

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

## ANEXOS

Instrumentos de trabajo que ocupa el psicólogo para realizar sus actividades dentro de RUMARA, S.A. DE C.V.

### ANEXO 1

#### ENTREVISTA DE SALIDA

Antes de dar inicio a la entrevista el psicólogo siempre aclara que lo que diga será un secreto entre la persona y él para crear más posibilidades de que la persona se exprese libremente, sin temor a ninguna represalia a pesar de que la relación de trabajo se terminó

Cuál es el motivo de su renuncia?

Considero que aprendió de su trabajo?

Fue agradable su estancia durante el tiempo que trabajó con nosotros?

Porqué decidió entrar a trabajar en esta empresa? Hubo algo que lo motivara a tomar este trabajo?

Nos haría alguna recomendación? Cuál?

El objetivo de esta entrevista, es conocer los motivos por los que las personas dejan de trabajar para la empresa, y aunque no se pretende presionar a la persona con varias preguntas, se le aclara la confidencialidad de sus palabras, para que conteste lo más libremente posible a lo que puede o quiere contestar por lo que en regulares ocasiones cambiamos el orden de las preguntas tratando de persuadir a la persona a que las conteste. Al menos sabremos que la información que nos proporcione será de utilidad.

**ANEXO 2**

El folleto es un instrumento de apoyo para la inducción del personal de nuevo ingreso, el objetivo es informar al personal sobre las obligaciones a las que esta sujeto, así como las prestaciones a las que tiene derecho y para atraer un poco su atención en este se colocaron imágenes alusivas a cada rubro.

Gracias a esta información impresa que se les brinda a los trabajadores no se deja la información a la deriva, es decir, no sólo les informamos y nos olvidamos del asunto, se las entregamos para que en otra ocasión puedan consultarla, porque es una información que siempre les va a servir de consulta en tanto laboren para la empresa.

**HORARIO DE LABORES:** El horario en la empresa es de 7:00 a.m. a 6:30 p.m., para el personal que esta en las áreas de producción y de 7:30 a.m. a 17:00 p.m. para el personal de oficinas. Para salir a comer, el personal que esta en las áreas de producción se divide en 3 horarios 12:00 a 12:30 hrs., de 12:30 a 13:00 hrs. y de 13:00 a 13:30 hrs. Para el personal de las oficinas hay 2 horarios, de 14:00 a 14:30 hrs. y de 14:30 a 15:00 hrs.

**HORA DE SALIDA:** Cuando estés trabajando, antes de que te vayas a cambiar o bañarte, deberás primero a checar tu tarjeta.

**LIMPIEZA PERSONAL:** Cada principio de mes se te entregaran 2 rollos de papel higiénico y un jabón para tu aseo personal.

**REGISTRO EN VIGILANCIA:** deberas mostrar tus pertenencias a los vigilantes, antes de entrar o salir de la empresa.

**EQUIPO DE SEGURIDAD:** Es obligatorio usar el equipo de seguridad que la empresa te proporciona, cuando ingresas a tu área de trabajo, equipo de seguridad tu serás responsable de su buen uso y cuidado.

**NO FUMAR** dentro de las instalaciones de la empresa

**CUIDAR EL MOBILIARIO:** hacer uso correcto de los baños, pasillos, lockers y reloj checador, esto es mantenerlos limpios,

y reportar oportunamente alguna falla, para darle el mantenimiento necesario.

**HERRAMIENTA DE TRABAJO:** serás responsable de su uso durante el tiempo que labores con nosotros.

**¡Atención!**

**INICIO DE LA SEMANA:** Para los fines de la nomina, la semana se inicia el lunes y se corta el domingo. Esta se labora los días lunes de cada semana. Por lo que si el personal de nuevo ingreso, entro después de este día, comenzará a cobrar a partir de la siguiente semana, el total de días que haya trabajado desde que ingresó.

**DIA DE PAGO:** Se realiza los viernes, dentro de tu horario de lugar de trabajo, por lo que si tu día de pagarás al siguiente día hábil en que te presentes a trabajar.

**DEPARTAMENTO DE PERSONAL:** Es el área que te da servicio de información y orientación, respecto de tu pago, descuentos, seguro social o algún problema laboral. Esta área te puede atender dentro de tu horario de trabajo, en las oficinas de la empresa y puedes acudir con su personal a cargo: LIC. JAIME HERRERA Y LIC. ADRIANA MENDOZA.

**RUMARA S.A. DE C.V.**

AV. SANTA ANA NO. 35 PARQUE INDUSTRIAL LERMA, EN LERMA EDO. DE MEX. C.P. 52000 TEL.(017) 2 85 36 90

**¡BIENVENIDO!**

Hoy que te integras a nuestro equipo de trabajo, te damos la más cordial bienvenida esperando que encuentres el trabajo que cumpla con tus expectativas.

Nuestra empresa, te ofrece un trabajo estable que te permitirá sentirte más seguro para planear tu calidad de vida.

Con el proposito de que conozcas tanto los beneficios como las obligaciones con las que cuentas, te proporcionaremos la información que necesitas a continuación:

**BENEFICIOS:**

**IMSS:** Tu inscripción al seguro social es desde el primer día en que ingresas a trabajar con nosotros, tu hoja rosa te será entregada 2 o 3 días después de que ingresaste al trabajo. Sin embargo el tramite puede retasarse unos días más, dependiendo el tiempo que se tome el Instituto Mexicano del Seguro Social para darte de alta en su sistema.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**INFONAVIT:** Es el sistema para la adquisición de un crédito bancario que te permita adquirir una casa.

**FONACOT:** Es el sistema para la adquisición de bienes tales como muebles, ropa o libros y algunos otros enseres de utilidad personal. El requisito es que tengas más de un año trabajando para la empresa, que llenes un formato que se puede ser proporcionado en las oficinas de FONACOT, lo en el mismo lugar donde pierdes (adquirir tus bienes siempre y cuando este cuenta con este sistema de crédito).

**FONDO PARA EL RETIRO:** Lo que tu conocías como SAR inicio en el año de 1992 y se convirtió en julio de 1997 en una cuenta que sería conocida como AFORE en donde las empresas aportan una cantidad bimestralmente para el momento que llegues al momento de tu retiro y recibir una pensión. Esta cuenta de AFORE tú debes abrirla en algún banco de tu elección los requisitos son:

- que tu presentes al banco tu hoja rosa, copia fotostática de tu acta de nacimiento y de tu credencial de elector, así como un comprobante de domicilio.

#### PRESTACIONES:

**VALES DE DESPENSA:** Se te entregaran cada fin de mes, después de que hayas cumplido mes y medio en la empresa. La cantidad entregada es de \$80.00 mensuales cuando tú tienes 1 año de antigüedad la cantidad será de \$100.00 mensuales

**PREMIO DE PUNTUALIDAD:** El premio de puntualidad se paga mensualmente y solo les corresponde a las personas que en un mes calendario (del 01 al 30 o 31 de cada mes) no llegaron tarde o pidieron algún permiso. Se paga la semana siguiente después de que termino el mes, la cantidad en dinero corresponde a un día y medio de tu sueldo.

**AGUINALDO** se paga en diciembre a mas tardar el día 17, te corresponden 15 días de sueldo si trabajaste todo el año en la empresa, y si no solo se te paga una parte proporcional tomando en cuenta el numero de días que hayas trabajado durante el año.

**VACACIONES:** De los trabajadores que tengan más de 1 año de servicios, disfrutaran de un periodo anual de vacaciones pagadas que en ningún caso será inferior a 6 días y se aumentará en 2 días por año hasta llegar a doce, después de cuatro años, el periodo de vacaciones se aumentará en 2 días por cada 5 años de servicios.

El periodo vacacional, será disfrutado de acuerdo con las necesidades laborales que la empresa requiera.

**PRIMA VACACIONAL:** Se te paga el 25% del sueldo que te corresponda a tus días de vacaciones.

#### OBLIGACIONES:

**ASISTENCIA:** No deberás faltar a tus labores, ya que si lo haces podrías quedar suspendido a criterio de tu supervisor. Sólo puedes faltar mediante un permiso previamente autorizado por tu jefe inmediato o el departamento de personal.

Si no te presentas a trabajar por alguna circunstancia muy importante deberás reportarte personal o telefónicamente al (017) 2 85 36 96, con tu jefe inmediato o al departamento de personal. Las personas que faltan sin avisar, no encontraran su tarjeta de asistencia al día siguiente.

**PUNTUALIDAD:** Deberás presentarte 10 minutos antes de tu hora de entrada en tu lugar de trabajo, listo para empezar. Si llegas tarde más de 15 minutos en el lapso de 30 días, serás suspendido, además de que perderás el derecho de recibir tu premio de puntualidad.

**TARJETA DE ASISTENCIA:** Deberás checar correctamente tu entrada y salida, si se te olvida checar, deberás reportarte al departamento de personal, ya que si no lo haces, se te descontara un día, y para evitar confusiones deberás aprenderte el numero que aparece en tu tarjeta, para que puedas localizarla mas rápido, ya que ésta siempre estará acomodada en orden numérico.

**ANEXO 3**

Este registro es de gran utilidad no sólo para detectar algún acto inseguro para los trabajadores, sino también nos permite determinar en qué departamento se están suscitando problemas de disciplina a los que hay que atender prioritariamente.





**ANEXO 4**

Este registro permite detectar la eficiencia del personal a través de los estándares de producción marcados por la empresa y a parte de los datos estadísticos que proporciona, durante el desarrollo de éste también podemos registrar cambios en las actitudes laborales porque podemos observar la estabilidad laboral que presenta cada persona en el desarrollo de sus actividades, es decir, que podemos determinar que disposición tiene la persona para realizar algún tipo de actividad.

