

31921
163
A



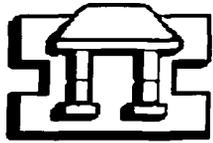
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE
MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA**

**LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN UNA
ORGANIZACIÓN DEL GIRO METALMECANICO
Y DE LA FUNDICIÓN**

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
JOSE DE JESUS RUIZ MORALES



IZTACALA

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO

ASESOR:
LIC. MARIA DE LOS ANGELES CAMPOS HUICHAN

DICTAMINADORES:
LIC. ENRIQUE ROJAS SERVIN
LIC. CAROLINA ROSETE SANCHEZ

2003

**TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

B

AGRADECIMIENTOS:

Primeramente y antes que a nadie, a **Dios** por haberme permitido seguir en esta vida.

A mis padres **Jesús Ruiz** y **Elia Morales**, por el gran apoyo brindado en el tiempo que duraron mis estudios. Un millón de gracias, esto también es por ustedes.

Al mi tío **Lic. Miguel Paredes Ruiz**, quien me brindó muy valiosa orientación cuando más la necesite. Gracias.

A la **U.N.A.M.** a pesar de tus problemas, eres la institución más grande del país, sigue adelante.

A mis asesores y sinodales de este Reporte de trabajo **Lic. Maria de los Angeles Campos**, **Lic. Enrique Rojas**, **Lic. Carolina Rosete**, **Lic. Adrián Mellado** y **Lic. Rosa I. García** gracias por su apoyo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEDICATORIAS:

A mis padres **Jesús y Elia**, todo se los debo a ellos.

A la memoria de mi abuelito **Miguel Ruíz**, pilar de nuestra familia.

A la memoria de mi hermano mayor, al que no tuve la oportunidad de conocer.

A **Paty Michel**, por ese gran amor y cariño derrochado hacia mi persona, y sobre todo por el aguante que me tuvo por mucho tiempo.

A mis tíos: **Lorenzo, Miguel, Florentino, Guadalupe, Pedro, Rosa, Marta, María Luisa, Gaby, Valentín y Ofelia**.

A mis excompañeros del grupo 801 de la generación 1994-1997.

A **Laura Ivett Rangel**, espero que llegues a ser una gran periodista, y gracias por tu amistad.

A mis amigos en la carrera: **Erika Morales, Misael Morales**, y muy en especial a **Victor Peña y Fabián Martínez** con quienes hasta la fecha sigo contando con su amistad.

En especial quiero agradecer infinitamente al Lic. **Carlos M. García Leal**, Dir. de Recursos Humanos de ABC/NACO National Castings de México, a Lic. **Marlene Sánchez** y Lic. **Guadalupe Baños**, gracias por darme la oportunidad y haberme permitido desarrollarme en este mundo de los Recursos Humanos, todo lo que he logrado en el campo laboral, se los debo a ustedes.

A mis amigos en ABC/NACO National Castings de México, **Francisco Ortega** de Mejora continua, **José Castelán** de tratamientos térmicos, **Gustavo Palacios**, de Seguridad Industrial; **Miguel León** de Servicio Médico; **Raquel Sánchez**, Gerente de Control de la Producción; **Fernando Ortega**, Gerente de Sistemas; **Javier Cadera**, Gerente de Materiales; **James Caldwell, Vincent Skinner** y **Dave Hockin** quienes me ayudaron a mejorar mi inglés.

A mi entrañable amigo Ing. **Oscar I. Castro Mendoza**, quien a pesar de la distancia no hemos perdido nuestra amistad, espero sinceramente nunca termine.

A los que en algunos años conformamos la Selección de Taekwondo del Campus Iztacala: **Francisco Espinosa (Medicina)**, **Julio Quiroz (Psicología)**, **Gaby Aldana (Psicología)**, **Alejandra Ramirez (Biología)**, **Marco A. Ramirez (Medicina)**, **Paco Garduño (Psicología)**, **Arsenia Ramirez (Psicología)**, **Pepe Rojas (Psicología)** y sobre todo al **Sabonim Federico Arceo Ramirez** por haberme inculcado esta disciplina.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN.	5
 CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES	
1	9
1.1	9
1.2	17
1.2.1	20
1.2.2	22
1.3	26
1.3.1	27
1.3.2	31
1.3.3	34
 CAPÍTULO II: FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.	
2	39
2.1	39
2.1.1	40
2.1.2	46
2.2.	58
2.2.1	63
2.2.2	67
2.2.3	69
2.3.	72
2.3.1	74
2.3.2.	75
2.4	77
2.4.1	77
2.4.2	79
2.4.3	80
2.4.4	81
	82
 CAPITULO 3 LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN UNA ORGANIZACIÓN DEL GIRO METALMECANICO Y DE LA FUNDICION	
3.	85
3.1	89
3.2	91
3.3	102
3.3.1	103
3.3.1.2	106

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3.4	Dirección de Recursos Humanos.	107
3.4.1	Relaciones con el sindicato.	108
3.4.2	Sueldos y salarios.	109
3.4.3	Dirección del departamento de Recursos Humanos.	110

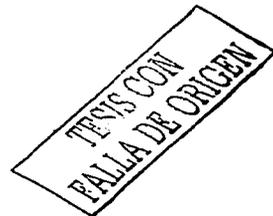
Conclusiones.	111
Referencias.	116
Anexos.	121

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESUMEN

El presente reporte de trabajo "La funciones del psicólogo en una organización del giro metalmecánico y de la fundición" tiene como objetivo principal delimitar las competencias psicológicas y administrativas en las actividades que se llevan a cabo en una organización transnacional dedicada a la fundición de hierro para la fabricación de partes ferroviarias. Al llevar a cabo esta delimitación, entonces el psicólogo no confundirá las actividades del puesto con su formación profesional para que de esta manera pueda aplicar mejor sus conocimientos.

Conforme a lo anterior, se realizó un reporte de actividades de los últimos doce meses de trabajo en el cual se hace una descripción de actividades de los puestos que ocupan los psicólogos en ABC/NACO National Castings de México: Dirección de Recursos Humanos, Gerencia de Capacitación y Desarrollo y Coordinación de Reclutamiento, Selección y Capacitación Técnica de Personal, además de una crítica a las funciones en dichas áreas y una propuesta de mejora al plan curricular de la carrera de psicología del Campus Iztacala.



INTRODUCCION

El objetivo del presente reporte de trabajo es el dar a conocer las actividades del psicólogo en una organización del giro metalmecánico y de la fundición con el fin de delimitar las actividades administrativas y psicológicas dentro de la Dirección de Recursos Humanos.

Ahora en día, la psicología abarca distintas áreas como la clínica, educativa, social, ingeniería, en las cuales tiene un gran impacto; particularmente en las organizaciones ya sean comerciales, industriales o de servicios ha tenido un desarrollo bastante aceptable desde hace varias décadas, sin embargo, en la mayoría de los casos las funciones que realiza son de carácter administrativo.

El campo de estudio de la psicología organizacional no sólo se limita a funciones de índole administrativo como lo pueden ser Relaciones laborales, Seguridad e Higiene y Administración de personal, también tiene la oportunidad de intervenir en procesos como la selección de personal, la Capacitación de Personal, el Desarrollo Organizacional ya que en estos procesos se llevan a cabo las aplicaciones básicas de la psicología, como lo son el análisis, la evaluación y modificación de la conducta.

La psicología organizacional se define como un área tecnológica de la psicología, y es la aplicación de los conocimientos básicos de la misma en problemas originados en las organizaciones, con el fin de dar solución a éstos y observar su funcionamiento o repercusiones para proponer planes de mejora.

La psicología organizacional aparece en el año de 1901, el 21 de Diciembre, cuando el Dr. Walter Dill Scott pronunció un discurso acerca de la posibilidad de incluir los principios psicológicos al campo de la publicidad y las ventas. Sin embargo, es en la Primera Guerra Mundial (1914-1918), cuando los psicólogos participaron aplicando pruebas para reclutas y oficiales de las fuerzas armadas. Es

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

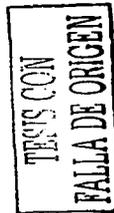
en este período cuando nace la psicometría aplicada a la selección de personal tal y como se conoce ahora en día.

Los estudios realizados por Elton Mayo y un grupo de investigadores de la universidad de Harvard en la fábrica de *Hawthorne de la Western Electric*, fueron pioneros en la aplicación de los principios de la psicología al campo organizacional, ya que los datos que se recogieron fueron importantes debido a que anteriormente los problemas que se originaban en las organizaciones industriales se les atribuía a problemas como la fatiga, la iluminación o temperatura en el lugar de trabajo; esos estudios pusieron en descubierto los problemas en torno a la Dirección empresarial y las Relaciones humanas.

Fue en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) cuando la psicología organizacional tuvo su período de pleno desarrollo, ya que se comenzaron a elaborar técnicas de análisis de puestos, de adiestramiento especializado, de selección de oficiales y la creación de la Psicología de la Ingeniería, que se dedicaba al diseño de equipos de acuerdo con las características de los trabajadores.

En la actualidad, y a raíz de desarrollo tecnológico que se vive, la complejidad en las organizaciones tanto industriales como no industriales ha ido en crecimiento. Obviamente los recursos humanos son los elementos más importantes de toda organización, debido a que son ellos los que toman decisiones y administran los demás recursos que componen a la organización.

Es en este punto donde radica la participación de la psicología, debido a que es la ciencia encargada de estudiar el comportamiento. Particularmente el ser humano no es un individuo completamente aislado; y en las organizaciones tiene la necesidad de estrechar relación con sus semejantes. Por ello, la psicología se ha acercado más al estudio de la conducta humana en las organizaciones, debido a que el individuo pasa gran parte de su vida inserto en ella.

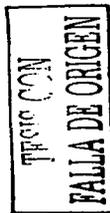


La psicología puede abarcar muchos procesos dentro de una organización; no solamente realiza funciones de carácter psicológico. Además de ésto, el psicólogo organizacional tiene que desarrollar funciones de índole administrativa por las características de los puestos que ocupa y debido a que generalmente se realizan de forma multifuncional. Precisamente es aquí donde radica la importancia de este trabajo, en delimitar las funciones administrativas y psicológicas llevadas a cabo en las organizaciones laborales.

El trabajo se ha dividido en tres capítulos; el primero hace referencia a los antecedentes de la psicología en general comenzando desde sus inicios filosóficos, pasando por el desarrollo científico hasta llegar al campo aplicado; los antecedentes de la psicología organizacional, desde sus orígenes en el año de 1901 y los experimentos realizados en la fábrica de *Hawthorne* hasta su desarrollo en los años sesenta, cuando un investigador retomó el nombre de psicología industrial y sugirió que fuera cambiado por el de psicología organizacional, posteriormente se revisan los antecedentes de la administración y su relación con la psicología, desde que el hombre primitivo tuvo la necesidad de dividir el trabajo para el mejor funcionamiento de la familia y de las tareas hasta la época en que la administración tuvo su periodo de gran desarrollo, y su relación con la psicología; además en este capítulo se hace referencia y a la importancia que tiene la aplicación de los conocimientos de la psicología a las organizaciones.

En el segundo capítulo se hace una revisión de la participación del psicólogo en las organizaciones, que van desde las funciones en el proceso de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo organizacional hasta las estrictamente administrativas; además de realizar un bosquejo histórico y describir la metodología con que se llevan a cabo dichas funciones.

Mientras que en el último capítulo se realiza un reporte de actividades de los últimos doce meses de trabajo en la Dirección de Recursos Humanos, en una organización metalmecánica y de la fundición denominada ABC/NACO National



Castings de México. organización transnacional con 28 plantas a nivel mundial, la cual fabrica partes ferroviarias para la industria de carga pesada y con una plantilla laboral de 1800 trabajadores entre sindicalizados y empleados.

TIPOS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 1. ANTECEDENTES.

Para conocer la importancia de la psicología en las organizaciones, es necesario realizar un bosquejo histórico de cómo es que la psicología ha pasado por un desarrollo bastante importante y cómo logró salir de los estudios realizados en ambientes controlados para alcanzar el grado de aplicarse en organizaciones como escuelas, hospitales, asociaciones deportivas, industriales y militares.

1.1.- Antecedentes de la psicología.

Mucho antes de que la psicología fuera concebida como ciencia, existieron muchos investigadores y filósofos que se interesaron en asuntos que posteriormente se identificarían como psicológicos.

Las raíces de la psicología se encuentran en el período más antiguo y, por consecuencia, se debe comenzar investigando la evolución de ciertas ideas que resultan necesarias para que la psicología emerja como disciplina independiente.

"Tiempo atrás, durante más de veinte siglos, el conocimiento de la *psique* había cabalgado a hombros de otras disciplinas (filosofía, fisiología, antropología...) respondiendo al ancestral impulso humano por conocer el mundo que nos rodea. Desde los más remotos principios, el *Homo Sapiens* se había planteado la pregunta física por excelencia: Qué es el universo para que el hombre lo comprenda? Y pronto, se planteó la pregunta psicológica por excelencia: Qué es el hombre para que comprenda el universo? Puede decirse que, a cuestas entre estas dos cuestiones, había nacido la psicología. El desarrollo de diversas ciencias fue dotando al conocimiento psicológico de una entidad propia. Así, en el siglo IV a. C., la evolución de la medicina otorga al cerebro y a los órganos sensitivos una importancia fundamental para el razonamiento y la percepción. Se había dado por lo tanto, el primer paso hacia lo que hoy se conoce como ciencia psicológica, al olvidarse de la mitología anterior" (Marx, 1979, p.12).

TECS CON
FALLA DE ORIGEN

Muchos historiadores han señalado que las ciencias tuvieron un desarrollo gradual, surgiendo en primer término las más alejadas de los seres humanos y a continuación las que tocan más cerca a ellos y a sus intereses inmediatos, con el consiguiente desarrollo tardío de la ciencia de la psicología.

Con Aristóteles (384 - 322 a. C.) de la antigua Grecia, se puede decir que es con quien se inicia la verdadera psicología, ya que concibe el alma (psique) como principio de la vida. Por otra parte, el alma la entiende como forma del cuerpo, que es a su vez materia del alma, dentro de su concepción general hilemórfica (Alcalde, 1994).

A éste, siguieron: Galeno (130 - 199 d.c.), médico romano cuya clasificación de los temperamentos de la razón en el cerebro anticiparon mucha de la doctrina e investigación moderna y Tomás de Aquino (1224 - 1275), voz de la iglesia medieval en muchas materias psicológicas, que mencionaba "que el hombre no consta de cuerpo y alma, sino de materia, totalmente uniforme, que sólo por la forma sustancial puede convertirse en cuerpo. Esta forma sustancial, es en el hombre el alma, que no sólo constituye el cuerpo hasta su última célula, sino que ocupa también en él la vida biológica, psicológica y espiritual. Así, el hombre es una unidad substancial de materia prima y alma" (García, 1992, p. 10).

Sin embargo, al que se le considera como padre de la psicología moderna es a René Descartes (1596 - 1650), quien fue el primer gran dualista entre los filósofos. Fue el primero que hizo una clara diferenciación entre mente y cuerpo la cual ha causado no pocos problemas a los psicólogos en la actualidad. Aún más, fue el tipo de dualista que se llama interaccionista; esto es, creía que la mente podía afectar al cuerpo y el cuerpo a la mente. La mente para Descartes, era aquello que *piensa*, la ubicación principal de esta actividad estaba en el cerebro y podía no ocupar un espacio físico. "El cuerpo por otra parte, era una *sustancia extendida*, claramente objetiva, mecánica en su acción y que obedecía a todas las leyes conocidas de lo animado" (Marx, 1979, p. 12).

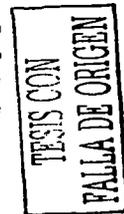
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Descartes inició una tendencia que favoreció a la investigación psicológica, un sistema capaz de predicción digno de investigación. Según él, el cuerpo es una máquina, cuyos movimientos y conductas son predecibles si sabemos que entra en ella. Puso a salvo el libre albedrío del hombre haciéndolo poseer un alma libre que decidía las acciones del cuerpo" (Marx, citado en García, 1992, p.12).

La perspectiva determinista y naturalista del hombre tropezaba aún con mucha resistencia cuando Charles Darwin (1809 - 1882) presentó su teoría de la evolución orgánica. La evolución no era una idea nueva, pero Darwin apuntaló la teoría de la evolución con tantas pruebas que tomó por asalto a la comunidad científica. Su aceptación ha hecho más admisible la ciencia de la psicología. También hizo del estudio de los animales una parte importante de esa ciencia; la supuesta continuidad entre animales y seres humanos sirve de apoyo a la creencia de que el conocimiento logrado en el estudio de los animales tendrá significado para la conducta humana (Marx, citado en García, 1992).

Es en el siglo XIX cuando la psicología va adquiriendo poco a poco la forma suficiente para convertirse en ciencia, es cuando llega la tríada formada por Wundt (1832 - 1920), Freud (1856 - 1939) y James (1842 - 1910); con sus aportaciones fundamentales que sirvieron para fundar la psicología moderna. La historia ha dado a cada uno de ellos una etiqueta. Wundt es el padre del estructuralismo, James del funcionalismo y Freud del psicoanálisis.

Wilhem Wundt es el primer investigador que elaboró un sistema científico para estudiar la psique, apoyándose en un método experimental aunque introspectivo (Alcalde, 1994). El filósofo alemán renegó de la metafísica y de la especulación, y confió en que la mente humana es un objeto concreto de análisis, que puede conocerse a través de la experimentación similar a la de las ciencias naturales. Este sistema de psicología ha sido llamado "estructuralismo" porque sus antecesores se ocuparon de describir la "estructura" o anatomía de los procesos conscientes. La materia del estructuralismo fue la "conciencia", y en algunos

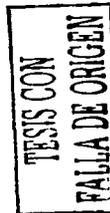


aspectos el interés de los primeros estructuralistas siguió una ruta paralela a la de muchos filósofos ingleses del pasado (Whitaker, 1987). El principal método utilizado por los estructuralistas se conoció como "introspección". A un sujeto se le instrúa para que informara, lo más objetivamente posible, sobre su experiencia consciente durante el proceso de percibir y juzgar estímulos.

Otro gran padre de la psicología es William James, fundador del funcionalismo. Los funcionalistas se interesaron para la utilidad de los procesos conscientes y no simplemente por el estudio de los procesos por sí mismos. De este interés por la aplicación surgieron campos como la psicología infantil, la psicología educativa y las pruebas mentales.

James sostiene su teoría sobre dos pilares. El primero es el hábito; se debe procurar que las acciones cotidianas se realicen lo más antes posible de un modo automático, para así poder dedicar la mente a labores más elevadas y útiles. El segundo pilar del funcionalismo es el yo. "Mi yo total se manifiesta como si fuera doble: una faceta de mi yo conoce a otra" (Alcalde, 1994, p.27). Por eso distinguió entre el yo conocedor y el yo conocido. Una persona puede tener infinidad de yos conocedores, dependiendo de aspectos materiales, sociales o psíquicos.

Sigmund Freud, trabajó en el desarrollo de los fundamentos de la teoría psicoanalítica, que culminó con la publicación de su primer gran libro: *La interpretación de los sueños*. Los extensos escritos de Freud abarcan muchos temas diferentes: las técnicas de psicoanálisis, el estudio de casos típicos, la aplicación del psicoanálisis a las ciencias sociales, la historia, la biografía, la religión y la literatura; así. Realmente sería imposible resumir en unas cuantas cuartillas el pensamiento freudiano, solamente se harán mención de los aspectos más relevantes de su teoría. Los conceptos en los que se puede resumir el trabajo de Freud deben de ser tratados bajo tres títulos: estructural, dinámico y evolucionista. Los principales conceptos llamados estructurales son: *el ello, el yo y*

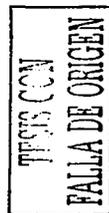


catexia y la ansiedad. Los principales conceptos evolucionistas son *la identificación, el desplazamiento, los mecanismos de defensa y las etapas psicosexuales.* Freud no fue el primero en interesarse por los desórdenes de carácter mental, pero llegó más lejos que ninguno anterior a él en el desarrollo de una compleja teoría de la personalidad para explicar las causas de tales trastornos.

Una segunda revolución en la historia de la psicología se produjo con la llegada del conductismo en la segunda década del siglo XX. Su fundador, el psicólogo norteamericano, John B. Watson (1878 - 1958) siguió de cerca los experimentos del fisiólogo Ruso Iván Pavlov (1849 - 1936) quien en el curso de sus investigaciones sobre las glándulas digestivas se encontró con unas secreciones de las glándulas salivales de los perros producidas por estímulos visuales e incluso auditivos. Al principio creyó que estos reflejos eran de naturaleza psíquica, pero después se decidió a estudiarlos desde una perspectiva objetiva y fisiológica, siguiendo las huellas de Sechenov (Marx, 1979).

El conductismo rechaza todos los conceptos mentalísticos, incluyendo la conciencia, la sensación, la atención, la voluntad y la imaginación. También rechaza el método de introspección que era utilizado para analizar la estructura de la conciencia. En vez del mentalismo, Watson propuso sustituir una psicología "objetiva", ya que trata exclusivamente con eventos observables.

La psicología para el conductismo es una rama experimental objetiva de la ciencia natural. Su meta es la predicción y el control de la conducta. Watson realizó un experimento definitivo con un bebé llamado Alberto. Cuando el niño veía un conejo, la respuesta era de acariciarlo, pero si al hacerlo sonaban fuertemente una campana, el niño acababa por llorar. Después de varias repeticiones, el niño terminó llorando simplemente con la sola presencia del animal o de algún objeto que tuviera la misma textura del conejo, sin que se hiciera tocar campana alguna.



Para Watson, el esquema o mecanismo de formación de nuestras conductas responden al paradigma estímulo-respuesta (E-R).

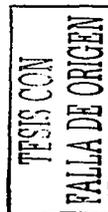
Sin embargo la aportación que hizo B.F. Skinner (1904 - 1990) al campo de la modificación de la conducta puede ir mas allá. El consideró las especulaciones acerca de lo que interviene entre estímulo y respuesta o entre la respuesta y la recompensa superflua. Skinner incorporó a la psicología conductista la noción de conducta operante; con ella se refiere a la conducta que depende más del refuerzo o recompensa, tras el éxito alcanzado, que de los estímulos espontáneos; en efecto, el refuerzo aumenta la probabilidad de la conducta en cuestión.

Tal fue la confianza de Skinner en esta teoría, que llegó a ser tentado con la posibilidad de crear un mundo utópico donde todas las conductas de los seres humanos fueran condicionadas por el paradigma estímulo-refuerzo. Entre las aportaciones más valiosas de Skinner se encuentra la llamada *caja de Skinner*, en la que se hacía a una rata o paloma accionar o picotear una palanca para recibir ya sea un castigo o un reforzador (Alcalde, 1994).

Tras el movimiento conductista existió un período de reforma y contra reforma, que tuvo como consecuencia la derivación de varios movimientos paralelos.

Así surgió la psicología humanista, según la cual el hombre es bueno por naturaleza y su conducta no depende en exclusiva del ambiente, sino de la estructura individual de cada conciencia. Y la psicología cognitiva, que utiliza lo último en tecnología informática para estudiar la conciencia y sus fenómenos: lenguaje, codificación, pensamiento, almacenaje (Alcalde, 1994).

Uno de los personajes más importantes del movimiento de la corriente cognitivo - conductual fue sin duda Edward C. Tollman (1886 - 1959), quien no solamente se vio influido por el conductismo de Watson, sino también por la psicología de la Gestalt, por Kurt Lewin (1890 - 1947) y por Egon Bronswik (1903 - 1955).



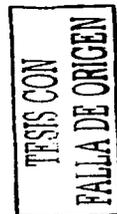
"La psicología cognitiva también puede denominarse psicología de procesamiento de información e incluso psicología computacional. Estos nombres atienden a la tesis básica de la psicología cognitiva de que los seres humanos al igual que las computadoras son sistemas de procesamiento de información" (Alcalde, 1994, p.145).

Este enfoque sostiene que el medio ambiente en el cual se desenvuelve el sujeto ejerce influencia en la conducta mediante el efecto mediador del pensamiento.

Según Smith (citado en Pacheco, 1997, p.35) "el enfoque cognitivo se centra en la forma en que se procesa la información, se evalúa y reacciona en función de las previsiones. Este enfoque ve en el ser humano un sistema de proceso de información, cuyos actos son gobernados por el pensamiento racional y la planeación.

"Las primeras décadas de nuestro siglo habían estado dominadas al menos en los ámbitos académicos por la escuela clásica y la neoclásica. Estas postulaban análisis asociacionistas más o menos sofisticados de la conducta, y negaban o minimizaban el valor funcional de los procesos mentales. Es por ello que hacia mediados de la década de los 50's, se observa un abandono progresivo de los presupuestos asociacionistas, y una aceptación creciente de los procesos mentales como objeto legítimo de estudio así como de la relación que tiene la conducta manifiesta. Este nuevo enfoque fue esencialmente influenciado por la obra de Miller, Galanter y Pribeam (1960), y por el conductismo de Watson (1925) que con el paradigma, proporcionaron las bases para el enfoque cognitivo conductual, que está basado en la teoría del aprendizaje, en donde tiene por fundamento básico el relacionar el ambiente y las creencias del individuo, denominándose a esto neoconductismo" (Caballero y Lahera, 1998, p.24).

La teoría cognitivo - conductual tiene como finalidad complementar las teorías conductistas, ya que integra el aspecto cognitivo (pensamiento) y la conducta



observable del ser humano. En este enfoque se consideran los eventos internos como pensamientos, emociones, sentimientos, recuerdos o sensaciones.

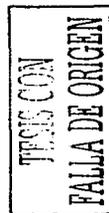
Según Mahoney (citado en Caballero y Lahera, 1998, p.25) "los procedimientos de intervención que reflejan una postura cognitivo conductual están basados en los siguientes puntos: 1.- el organismo humano responde a las representaciones cognoscitivas del medio, no al medio propiamente dicho, 2.- estas representaciones cognoscitivas están relacionadas con el proceso de aprendizaje, 3.- la mayor parte del aprendizaje humano se comunica cognoscitivamente y 4.- los pensamientos, los sentimientos y las conductas son causalmente interactivas".

Costales y Hernández (1996, p.41) mencionan "el enfoque cognitivo conductual hizo acto de aparición en las empresas permitiendo analizar las mismas situaciones de comportamiento y de contingencias de aprendizaje, pero con un umbral de mayor percepción de los eventos de estímulo".

Los mismos autores argumentan que "según el repertorio biológico de cada organismo serán las posibilidades de desarrollo que este tenga; y como el ser humano es capaz no sólo de pensar, sino de organizarse, de definirse reglas, aparte de sujetarse contingentemente a pagos y prestaciones creados por los seres humanos, ya no sólo se encuentra a la experiencia misma, sino también al significado que para él tiene y a las consecuencias que prevé de la misma"(Costales y Hernández, 1996, p.42).

De este modo, el ser humano insertado en las organizaciones puede y es participe de reglas o status definidos en la empresa, tiene que ocupar adecuadamente un perfil de puestos, capacitarse, servir a la empresa; y en casos ideales, compartir la ideología de la empresa.

Así, de esta manera, hicimos un recorrido en la historia de la psicología que va desde hace más de XX siglos, hasta llegar a lo que es hoy, una disciplina



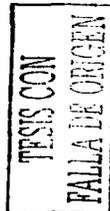
aplicable en diversas áreas sociales. Particularmente la psicología organizacional es un área tecnológica relativamente joven, ya que aunque la investigación psicológica en la misma se dio a inicios del siglo XX, fueron una serie de investigaciones realizadas en una organización de la Western Electric y el conflicto bélico de la Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945) las que dieron el empuje suficiente para que la psicología comenzara su desarrollo en el campo de las organizaciones. En el siguiente apartado haremos un resumen acerca de los principales antecedentes de la psicología organizacional en sus inicios.

1.2.- Antecedentes de la Psicología Organizacional.

Toda disciplina surge a raíz de una demanda social, tal es el caso de la psicología organizacional, que surgió a raíz de un mejor requerimiento y desarrollo del potencial humano en toda organización. Sin embargo, el camino no ha sido fácil, aunque la psicología en las organizaciones ha sido bien aceptada, todavía existe gran confusión acerca de los alcances de la misma y en algunos casos se considera que la psicología no es necesaria en las organizaciones.

Al respecto Smith y Wakeley (1988, p.387) mencionan "La función del psicólogo es ayudar al ejecutivo a resolver sus problemas humanos; sin embargo con frecuencia no se siente inclinado a ofrecer soluciones ya hechas, debido a que los problemas humanos son más complejos que los técnicos y se les ha estudiado por un lapso más breve. Procura evitar las dificultades propias de esta situación persuadiendo al ejecutivo que ordene los estudios necesarios. A veces no puede, porque no hay dinero ni las condiciones que requiere el experimento".

Además este mismo autor menciona "Sucede que los estudios que los psicólogos recomiendan no se llevan a cabo, porque los ejecutivos no consideran que valga la pena hacerlos. En ciertos casos, tendrán razón, aunque en general los ejecutivos no están familiarizados con el punto de vista, conocimientos, métodos y utilidad del psicólogo, y por ello no pueden hacer el mejor uso de sus servicios; de



ahí que parte del trabajo del psicólogo sea familiarizar al ejecutivo sobre cómo trabaja y qué puede hacer. Pero también es parte del trabajo del buen ejecutivo familiarizarse con estos métodos de operación" (Smith y Wakeley, 1988, p.388).

La psicología organizacional es un área tecnológica de la psicología, es la aplicación de los conocimientos básicos de la psicología en problemas de comportamiento de los individuos originados en la organización, con el fin de dar solución a éstos y observar su funcionamiento o repercusiones. El aspecto más relevante de la psicología organizacional es su disciplina. Reconoce claramente que las conclusiones científicas deben de ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido.

Por tanto, las organizaciones como lugar para estudiar la conducta humana, son atractivas sencillamente porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad (Dunette, 1979).

Realmente es difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina; sin embargo, es probable que la psicología organizacional se iniciara el 20 de Diciembre de 1901 cuando el Dr. Walter Dill Scott, psicólogo de la *Northwestern University*, pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad (Ferguson, citado en Blum y Naylor, 1985).

Después de esto, siguieron una serie de publicaciones en las que se implicaba la aplicación de los principios básicos de la psicología al mundo de los negocios y las organizaciones.

Los logros del Dr. Scott, como primer psicólogo organizacional, son demasiado numerosos (Blum y Naylor, 1985). Estos autores mencionan que aunque el Dr. Scott continuó trabajando en dichas actividades, por mucho tiempo estuvo de



cierta manera olvidado en algunos informes sobre los fundamentos históricos de la psicología organizacional.

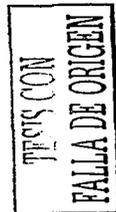
Cuando no ha sido a Walter Dill Scott al que se le considere como padre de la psicología organizacional, se le atribuye su creación a Hugo Münsterberg. En 1913, dicho investigador publicó su texto *Psychology and Industrial Efficiency* (Münsterberg, citado en Blum y Naylor, 1985). Este investigador empezó a conceder un mayor interés al estudio del obrero "él mencionaba que la eficiencia se involucraba al rendimiento y la productividad como una función de la contribución y esfuerzo, aportando principalmente en las áreas de selección, capacitación y motivación de los empleados"(Costales y Hernández, 1996, p.21). Este interés en torno al obrero se mantuvo en vigor hasta la década de los sesenta en la que los investigadores comenzaron a centrar su atención en el directivo y en el profesional.

"Munsterberg indica que la psicología industrial y la administración debían unirse, ya que proclamaban la misma verdad, que la eficiencia no podría lograrse a través de una dirección abusiva, que a través de un análisis científico del trabajo, la adaptación del obrero al mismo y su psicología, podrían lograr un puesto en crecimiento con armonía interna"(Hernández, 1995, 6).

Münsterberg, tendía a ser directo y menos agresivo que Scott en su método para aplicar la psicología a los negocios. Así, en su libro, las diferencias de los métodos entre la ciencia pura y la aplicada se reflejan en los primeros capítulos. Este libro que sirvió como modelo para el desarrollo de la psicología industrial, incluye temas como el aprendizaje, el ajuste de las condiciones físicas, la economía, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta (Gilmer, 1979).

Poco después, al estallar la Primera Guerra Mundial (1914 - 1918) la psicología jugó un papel importante de forma indirecta, al aplicar baterías de pruebas

¹ Psicología y eficiencia industrial



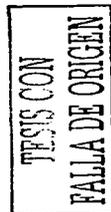
Poco después, al estallar la Primera Guerra Mundial (1914 - 1918) la psicología jugó un papel importante de forma indirecta, al aplicar baterías de pruebas psicométricas y de personalidad a reclutas del ejército, la fuerza aérea y la armada, además de desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico después de la Primera Guerra Mundial, tales como las pruebas de grupo, las pruebas profesionales, escalas de calificación y escalas de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos, dentro del esfuerzo bélico.

Con la aparición del *Revista de Psicología Aplicada* en 1917, se comenzó a abrir el campo de la psicología aplicada. Mientras que por el año de 1919, Walter Scott y otros de sus colaboradores fundaron la *Compañía Scott de Filadelfia*, la cual fue la primera organización que netamente abordaba los problemas que se originaban en las organizaciones industriales; un par de años después, en 1921, se fundó la *Corporación Psicológica*.

A raíz de esto, varias organizaciones comenzaron a interesarse por los estudios de la psicología organizacional; tal es el caso de las empresas como la *Procter & Gamble*, *Philadelphly Company* y la fábrica de Hawthorne de la *Western Electric*, las cuales elaboraron sus propios programas de investigación de personal. Cabe mencionar, que una historia de la psicología organizacional no sería completa si no se incluyeran los estudios realizados en la fábrica de *Hawthorne*. (Gilmer, 1979).

1.2.1.- Los estudios en una fábrica de Hawthorne de la *Western Electric*.

En 1927, la organización industrial *Western Electric* en Hawthorne prestó sus instalaciones para la realización de varios estudios que duraron hasta mediados de los años 30. La secuencia de experimentos incluidos en los estudios realizados en dicha fábrica, se inició con variaciones de factores tales como iluminación, temperatura, humedad, horas de sueño y similares a fin de observar su efecto sobre la productividad de los operarios. Aunado a lo anterior, se llevaron a cabo estudios para determinar la incidencia de los períodos de descanso, de una



semana más corta y de incentivos salariales (Dunette, 1979; Blum y Naylor, 1985; Gilmer, 1979).

El estudio fue iniciado por Elton Mayo y un grupo procedente de la Universidad de Harvard. Los resultados fueron sorprendentes; ya que abrieron las puertas de la investigación a campos dedicados solamente para los empleados, el cual ha experimentado un crecimiento muy rápido en los últimos años. Los estudios que se realizaron en *Hawthorne* tuvieron como consecuencia que llegaran a cambiar la metodología que consistía en sustituir el método directo por el indirecto y condujeron a nuevas actitudes respecto al estudio de la dirección empresarial. Los estudios empezaron a poner de manifiesto la importancia de las organizaciones sociales y su incidencia sobre la producción.

Lo más importante de estos estudios fue el inicio de la investigación conductual que dio pie a que se iniciara el movimiento de las relaciones humanas en la administración. La fase preliminar del estudio era acerca del nivel de iluminación y la productividad de los trabajadores. Mayo y su grupo buscaron otras causas que pudieran terminar con los problemas humanos en la organización (Luthans, 1980). Estos estudios proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la psicología organizacional más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas. Cuando se publicaron los distintos estudios llevados a cabo en la fábrica de *Hawthorne*, se produjo un cambio en el enfoque de los problemas relativos a la psicología organizacional. Quedó liberada a la idea de que los problemas de producción eran relacionados simplemente a funciones de iluminación, fatiga física o temperatura ambiente en el lugar de trabajo. Se comenzó a poner a descubierto los problemas en torno a la dirección empresarial, a la supervisión y las relaciones humanas.

Los estudios llevados a cabo en *Hawthorne* proporcionaron una base histórica importante al enfoque conductual de la administración, pues por primera vez se

analizó en forma intensiva y sistemática el factor humano.

Parece paradójico, pero la gran depresión económica que existió en los EE.UU. (1929) ejerció un efecto considerable en el desarrollo de la psicología organizacional. Aún cuando es posible que detuviera el crecimiento en algunos sentidos abrió de todos modos, muchos campos adicionales para la investigación.

Al respecto Luthans (1980, p.14) menciona "antes de la gran depresión, la economía de los Estados Unidos estaba en su clímax; la industria norteamericana había alcanzado resultados sorprendentes. Después del desplome, los administradores comprendieron que no era suficiente atenerse sólo a la producción interna y a las políticas económicas externas. El mundo de los negocios se iba volviendo más complejo y la cosecha de la depresión en desempleo, descontento e inseguridad, crearon muchos problemas humanos, que los Gerentes tenían que reconocer y encarar. Se crearon departamentos de personal o se les dio mayor importancia, todos los Directores empezaron a considerar, con un nuevo enfoque, los aspectos humanos de la administración".

Sin embargo fue el inicio de la Segunda Guerra Mundial el que dio la oportunidad a la psicología de demostrar la importancia al aplicar sus conceptos de forma aplicada para el beneficio de la organización y del individuo mismo; fue desde ese entonces cuando la psicología comenzó a tener su valor agregado.

1.2.2.- El papel de la psicología en la Segunda Guerra Mundial y su desarrollo posterior.

Sin duda, la Segunda Guerra Mundial (1939 - 1945) tuvo mucha influencia para el desarrollo de la psicología organizacional ya que, aunque la *Asociación Americana de Psicología Aplicada* se fundó en 1937, como organización oficial de la psicología organizacional, fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico la que demostró a mucha gente que la psicología aplicada podía ofrecer

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

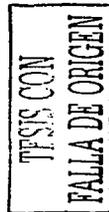
múltiples contribuciones importantes y prácticas (Blum y Naylor, 1985).

Nuñez (1994), señala que en la Segunda Guerra Mundial fue donde se elaboraron programas de selección de oficiales, programas de adiestramiento especializado, técnicas de análisis de puestos, evaluación de rendimiento especializado y la creación de la psicología de la ingeniería, que se dedica al diseño de los equipos de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios.

Todo esto originó, que después de la Segunda Guerra Mundial, se incrementara el número de publicaciones y organizaciones, dando énfasis a la importancia de la psicología organizacional. Una publicación relevante de investigaciones aplicadas, *Psicología del personal* apareció en 1948, en ella se informan acerca de los resultados de estudios psicológicos en campos como el adiestramiento, el análisis de puestos, la selección, la evaluación, la motivación, las actitudes, las condiciones de trabajo y el diseño de equipos.

Schultz (citado en Villa, 1991, p.8) menciona que "dicha experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología organizacional una vez terminada la guerra. El público, los negocios, los sistemas escolares y otros organismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de las pruebas y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas; las pruebas que el ejército había utilizado fueron adaptadas para el uso civil".

"De este modo, la investigación psicológica empujada por las dos guerras mundiales, ha ayudado a producir progresos en las pruebas psicométricas, en las técnicas de evaluación del desempeño y en la teoría del aprendizaje; en los últimos años en los centros de investigación y entrenamiento se han hecho progresos de importancia en áreas de adiestramiento, dinámica de grupos y comportamiento en las organizaciones; actualmente en todos los tipos de instituciones están siendo utilizadas las contribuciones de la psicología industrial

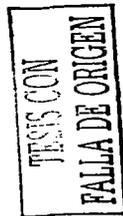


para alcanzar resultados más efectivos en la administración de personal"(Chruden, citado en Villa, 1991, p.9).

Según Blum y Naylor (1985) otro desarrollo notable de la psicología aplicada, fue la creación de otras divisiones separadas de la APA, dedicadas a varios aspectos del campo: *la división de Psicología Militar, la Sociedad de Psicología de la Ingeniería y la División de Comportamiento de los Consumidores*. Desde la Segunda Guerra Mundial se han creado otras organizaciones importantes para representar a varios subgrupos de interés, dentro de la psicología aplicada. Las dos más importantes son la *Sociedad del factor humano y la Sociedad de ergonomía*

Después de algunas décadas de estancamiento de la psicología organizacional; algunos investigadores retomaron dicha área para reestructurarla, ya que anteriormente la psicología organizacional era llamada industrial la cual sólo se ocupaba de conocer aspectos conductuales de los individuos, mientras que la psicología organizacional ya nos habla no sólo de la predicción de la conducta, si no de el estudio de la conducta a nivel grupal y, en caso dado, de técnicas de modificaciones de la misma.

Leavitt (citado en Gilmer, 1979) sugirió que ya era tiempo de tener en cuenta el nombre de psicología industrial, con el fin de cambiarlo por el de psicología organizacional; esto debido a que a partir de la Segunda Guerra Mundial, la psicología clínica, la psicología industrial y la psicología social unieron sus esfuerzos para acudir en ayuda del instructor, del jefe de personal y del responsable de todo curso de adiestramiento. Gradualmente, los especialistas en psicología organizacional clásica unieron a su vez a los psicólogos entendidos en relaciones humanas, y unos y otros se unieron a su vez con los teóricos de la actividad lúdica, los especialistas en la investigación operacional y los entendidos en ordenadores.



La psicología organizacional está aliada con la psicología industrial clásica y con la psicología de relaciones humanas, pero difiere una de otra en su mayor interés por la investigación descriptiva y experimental, poniendo especial empeño en comprender las organizaciones, así como en alumbrar ideas para su mejora (Dunette, 1979).

PSICOLOGÍA INDUSTRIAL	PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
La psicología industrial es según Darley la que se ocupa principalmente de aspectos como pruebas psicológicas, de desarrollo, de liderazgo y evaluación del desempeño del personal.	Por su parte la psicología organizacional se preocupa por los aspectos sociales o psicológicos que se presentan en las situaciones de trabajo.
Su finalidad primordial es tratar de predecir la conducta del individuo en la empresa de tal manera que logre su completa integración en el medio de trabajo.	Se interesa por el comportamiento de las personas que componen una organización y algunas de sus técnicas son los talleres de sensibilización, los procesos de consultoría, las encuestas y la retroalimentación, así como los grupos de encuentro.
La psicología industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en una empresa, vistos como individuos aislados.	La psicología organizacional trata, entre otras cosas de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

Tabla 1. En esta tabla se transcribe este cuadro comparativo entre la psicología industrial clásica y la psicología organizacional, (Tomado de Costales y Hernández, 1996, pp.23 - 24).

Esta situación era de esperarse, ya que al utilizar la psicología industrial métodos utilizados por otras áreas de la psicología tendría que existir un cambio en el método de aplicación para englobar toda una gama de conocimientos y herramientas; como se mencionó anteriormente, al estudiar la psicología industrial solamente se hace referencia a una parte del comportamiento humano en las

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

organizaciones, sin embargo se hacía a un lado toda una serie de problemas que se originaban en otros centros de trabajo ajenos a la actividad industrial.

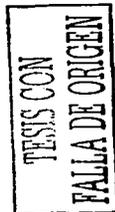
La psicología insertada en las organizaciones regularmente lleva a cabo funciones en el departamento de personal, ya que son las personas las que las ocupan, para esto hace uso de herramientas de forma multidisciplinaria, un ejemplo es la administración, de hecho tan importante se ha considerado ya a la psicología en las organizaciones que incluso se le considera una ciencia auxiliar en la administración, en el siguiente punto veremos las relaciones que existen entre ambas, así como de la aportación de la psicología a la administración.

1.3.- La Psicología y la Administración.

La psicología y la administración están estrechamente ligadas, no sólo porque a la psicología dentro de la administración se le considera como una ciencia auxiliar, quizás el elemento fundamental de esta relación radica en la aportación de la psicología al área de recursos humanos, ya que no sólo es la selección de personal, sino que además se encarga de insertar y desarrollar al individuo de una manera más eficaz a su trabajo para el bien de la organización y del trabajador mismo.

"La relación existente entre la psicología y la administración que radica esencialmente en la administración de personal, ya que con ella se llevan a cabo programas para seleccionar personal y entrenarlos para los puestos más adecuados a sus capacidades. "Además de requerir que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo. Esto es sólo un ejemplo que demuestra que la administración y la psicología van de la mano". (Nuñez, 1994, p.12)

"Como la administración tiene sus divisiones principales en la de *personas* y la de *cosas*, las dos ciencias que de manera inmediata concurren a auxiliarla son, desde



el punto de vista de las personas, la psicología, y de las cosas, la economía y otras disciplinas afines a ella; lo anterior significa que todo administrador necesita contar con el auxilio de la primera para el trato de influencia sobre las personas, y con la segunda para el manejo de las cosas"(Reyes, 1997, p.53).

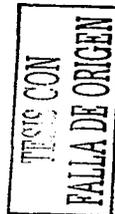
"La administración, al aportar sus reglas para la eficacia del aspecto funcional de dichos fenómenos de coordinación, no puede prescindir de los principios y de las leyes de la psicología. El administrador necesita saber influir eficazmente en la conducta de los demás, y para ello debe conocer ésta adecuadamente, ya que de ello depende en gran parte su éxito. La psicología ayuda a conocer qué métodos administrativos son los más adecuados y proporciona bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, para hacer sus acciones lo más eficientes que sean posibles"(Reyes, 1997, p. 53).

La diferencia entre ambas radica en que la psicología estudia la conducta humana en general, prescindiendo de su liga con el logro de una finalidad determinada, la administración requiere y aplica sólo los principios y técnicas psicológicas que pueden referirse a cómo obtener la máxima eficiencia de los hombres que forman una institución.

Para comprender un poco más es necesario conocer los orígenes de la administración, desde que el hombre primitivo tuvo la necesidad de realizar las divisiones del trabajo para su subsistencia hasta la actualidad.

1.3.1.- *Antecedentes de la Administración.*

Antes de dar paso a los orígenes de la administración, es necesario conocer la definición de la administración, además de tener una aproximación acerca del objetivo de la misma.



Reyes (1997, p.17) define a la administración como la "técnica que busca lograr los resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa".

Terry (citado en Muñoz, 1991, p.17) la define como "el proceso distinto que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr objetivos, mediante el uso de la gente y los recursos".

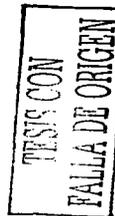
Munch (1992, p.28) menciona que "la administración es una disciplina cuyo propósito consiste en obtener la máxima eficiencia en la coordinación de los recursos para lograr los objetivos de cualquier grupo social, e incluye el conocimiento de una serie de teorías, principios y técnicas que son indispensables para el manejo de cualquier organización".

Estas definiciones, toman en cuenta el logro de objetivos en cualquier organización. Lo que para Grados (1988, p.4) es "la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad".

La Administración, en su larga trayectoria hasta la iniciación del siglo XX, se ha desarrollado con una lentitud impresionante; pero desde el presente siglo ha pasado por fases de notable pujanza e innovación (Chiavenato, 1989).

"La administración de empresas debido a su importancia para el hombre ha sido inherente en todas las sociedades, se le encuentra tanto en los hogares, iglesias, gobiernos, empresas económicas de los pueblos, etc."(Hernández, 1995, p.3).

Para Nuñez (1994) las primeras civilizaciones en utilizar la administración de las que se tiene conocimiento fueron: los Sumerios, Egipto, los Hebreos, China, Grecia, la India y Roma. Según Münch Galindo, el desarrollo de la Administración se puede dividir en cinco períodos:



1.- **Época Primitiva:** en esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades relacionadas con la caza, la pesca y la recolección. Existía la división de los sexos y edades de todos los integrantes de la sociedad primitiva.

2.- **Periodo Agrícola:** en esta etapa, se comenzó a dar más auge a la actividad agrícola y la vida sedentaria, las actividades relacionadas con la caza, la pesca y la recolección pasaron a un segundo término.

3.- **Época Feudal:** este sistema económico se caracteriza por la posesión de los suelos por parte del Rey, aparición de derechos del Rey y jerarquía de señores. Las relaciones sociales se caracterizan por su régimen de servidumbre.

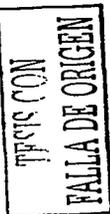
4.- **Revolución Industrial:** esta época fue la que quizás dio el empuje a la administración, ya que a partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor y su posterior aplicación a la producción, una nueva concepción del trabajo vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época, provocando en el orden político, económico y social cambios tan rápidos y profundos que, en un lapso aproximado de un siglo fueron mayores que los ocurridos en el milenio anterior.

5.- **Siglo XX:** este periodo es en el que se da un gran desarrollo tecnológico e industrial; comienzan a aparecer las grandes empresas dando origen a las ciudades industriales. En este período es cuando surge la administración científica, cuya orientación desde una perspectiva mecanicista, pretendía establecer los principios científicos para la organización de las empresas y para la regulación del trabajo.

"Esta situación hace que el Ing. Frederick Taylor desarrolle un sistema administrativo científico, en donde se veía la administración como el proceso de obtención de cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos, su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo: definir el problema, analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos capaces de ser medidos, experimentar todos los factores de trabajo constantes, excepto los que debían de ser cambiados, desarrollar una guía o principio administrativo con base a las observaciones y estudios y finalmente probar la validez de los mismos"(Costales y Hernández, 1996, p.4).

Según Claude (Citado en Hernández, 1995, p.5) Taylor menciona cuatro principios de la administración científica:

- 1.- Los trabajadores deben ser seleccionados científicamente, adiestrados y asignados a aquellos puestos para los cuales estuvieran capacitados física y mentalmente.
- 2.- El trabajo debería ser analizado científicamente y no intuitivamente.



3.- Cooperación entre los que planifican el trabajo y los que lo efectúan, de manera que el trabajo pueda ser hecho de acuerdo con los principios desarrollados en su análisis científico.

4.-La administración y la mano de obra deben compartir la misma responsabilidad de cada sector, efectuando el trabajo para el cual estuviera mejor calificado.

Es importante recalcar que Grados (1988) comenta que los elementos de las organizaciones se pueden dividir en cuatro:

RECURSOS MATERIALES: Edificios, Materias Primas, Materiales Auxiliares, Productos finales.

RECURSOS HUMANOS: Dueño, trabajadores y empleados.

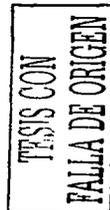
RECURSOS FINANCIEROS: Capital con el que se cuenta para poder llevar a cabo sus objetivos.

RECURSOS TÉCNICOS: Equipo con el que dispone la organización para la realización de sus funciones.

Precisamente es en los recursos humanos donde la labor del psicólogo es importante, debido a que son los elementos fundamentales de toda organización, en ellos se generan las ideas, la creatividad y las medidas para llevar a cabo las actividades de la organización, y son además los que llevan a cabo la administración de los demás recursos de la organización.

Para Terry (1990, p.351) "la verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades".

Las organizaciones son manejadas por personas, desde el dueño o la junta de accionistas hasta el trabajador manual, estas para su mejor funcionamiento hacen uso de la administración la cual tiene incidencia en cualquier área de la organización. Para que esta funcione y crezca al ritmo previsto, es necesario contar con el mejor personal, tanto en aspectos conductuales como personales, en



el siguiente punto se mencionan algunos aspectos en que la psicología puede aportar a la administración.

1.3.2. Aportación de la psicología a la administración.

El propósito de la psicología organizacional es estudiar a los individuos en el contexto de la organización, y utilizar sus hallazgos con la intención de lograr algún tipo de mejora (Huitrón y Ramírez, 1993).

La aplicación de la disciplina psicológica en toda organización consiste en utilizar los principios básicos para obtener soluciones a los problemas que surgen del comportamiento humano en las organizaciones.

Según Reyes (1997), al explicar la psicología la forma como opera la motivación de los actos humanos, y consiguientemente la forma de predecirlos, da la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organización social y sirve por ello para explicar los fenómenos sociales.

"La psicología presta valiosa ayuda a la administración proporcionando el conocimiento de los factores de personalidad del hombre. El administrador de empresas trabaja fundamentalmente con hombres cuyas características de personalidad difieren considerablemente entre sí: *el sensitivo, el intelectual, el voluntarioso, el melancólico, el tímido, etc.*; estas son personas en las que predominan determinadas reacciones, una combinación de actitudes que dan como resultado una síntesis típica de cierta naturaleza. El administrador tiene que proporcionar relaciones interpersonales adecuadas a sus colaboradores y para lograrlo debe conocer el sentido de sus actitudes y reacciones, así como la orientación caracterológica de los sujetos" (Fernández, 1977, p.81).

"A través de la orientación caracterológica, puede determinarse la motivación laboral del empleado; si se trata de una orientación mercantilista, en la cual el sujeto

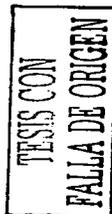


responderá satisfactoriamente ante estímulos económicos o bien que signifiquen gratificaciones personales, si se trata de una persona productiva, buscará la superación, y su eficiencia y rendimiento en la labor que realiza; el sujeto pasivo o receptivo se adaptará mejor a los procesos del trabajo que demanden mínima responsabilidad e iniciativa. Además la psicología permitirá una mejor formulación de las órdenes y su posible adaptación. También en cuanto a las sanciones y castigos se deberán tener presentes los factores psicológicos"(Fernández, 1977, p.81).

El administrador va a coordinar personas y al mismo tiempo va a coordinar la actuación de esas mismas personas con los objetivos y sistemas. Necesita por lo mismo, utilizar al psicólogo para que con base en sus aplicaciones influya en el logro de la cooperación de los hombres, como base para su coordinación.

Para Kast (citado en Nuñez, 1994), las ciencias del comportamiento han afectado la evolución de la teoría organizacional y la práctica administrativa. Esta evolución proviene de los científicos que hicieron destacar el sistema psicosocial, considerando como elemento primordial los componentes humanos. Los intereses de la psicología por el estudio de las organizaciones y su administración se han integrado al campo del comportamiento en la organización. El campo de estudio del comportamiento organizacional da importancia a la investigación y a la práctica. Es el estudio científico del comportamiento de los individuos y grupos en el ámbito de las organizaciones. Trata asuntos prácticos como ayudar a las personas a lograr una mayor satisfacción en la vida dentro de la organización y ayudar a los Gerentes para que sean más efectivos al tratar con personas.

"Al mismo tiempo, las técnicas de relaciones humanas empresariales van adquiriendo mayor importancia al visualizar el influjo que la motivación, el liderazgo y algunos factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral. Así pues, la psicología organizacional influye en casi todos los aspectos de la vida



empresarial, repercutiendo en todo lo que se refiere al mundo del trabajo"(Schultz, citado en Villa, 1991).

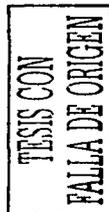
Según Campos y Arvizu (citados en López, 1997) los psicólogos dedicados al área organizacional han definido como su campo de estudio la conducta humana en el contexto industrial, siendo este un campo de trabajo muy amplio.

Un campo estrechamente ligado es el proceso administrativo de Desarrollo Organizacional (D.O.). Este se refiere a los esfuerzos para cambiar, desarrollar y mejorar las organizaciones, empleando conceptos de la psicología.

"El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración más efectiva y participativa de la cultura organizacional - dando especial importancia a la cultura de los equipos formales de trabajo - con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador y el empleo de la teoría y tecnología de las ciencias aplicadas del comportamiento"(Wendell, citado en Nuñez, 1994, p.91).

Otra participación del campo psicológico en las organizaciones es la administración de personal, que refleja desarrollos significativos en la aplicación de los conceptos de las ciencias del comportamiento. Dicho término hace hincapié en el papel de la administración como medio para desarrollar y utilizar los Recursos Humanos. Esta se centra en las aplicaciones de la administración efectiva de los recursos humanos. La administración de personal tiene sus antecedentes en las funciones de personal y de relaciones industriales de la mayoría de las organizaciones. La administración psicológica sostiene que el personal es el elemento más importante de la organización.

Según Chruđen (1980, p.25) "la función de administración de personal utiliza las contribuciones derivadas de muchas áreas académicas incluyendo economía,



leyes, matemáticas, ingeniería industrial y administración. Sin embargo, son más importantes aquellas disciplinas que comprenden lo que ha llegado a ser conocido como las ciencias de la conducta como psicología, antropología y sociología, entre las más importantes".

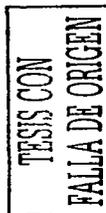
Además, Reyes (1997, p.53) menciona que algunas de las principales formas en que se considera que la psicología ayuda al administrador son las siguientes:

- a).- Ofreciéndole algunos principios, análisis y técnicas de carácter esencialmente psicológico, pero que son de gran utilidad para el administrador.
- b).- Analizando los aspectos psicológicos que ofrecen algunas técnicas cuya naturaleza es propiamente administrativa.
- c).- Proporcionando al administrador una serie de conocimientos de índole psicológica que lo ayuden a comprender mejor a sus subordinados, motivarlos, orientarlos, resolver sus problemas y lograr su cooperación como un medio para coordinarlos más adecuadamente.

Hemos visto la gran aportación de la psicología organizacional en la administración: como consecuencia no se le debe de restar la importancia que tiene en cualquier tipo de organizaciones ya que regularmente surge como un agente de cambio y mediador en varios aspectos laborales. Por lo tanto no debemos pasar por alto el mencionar la importancia que tiene la psicología en el campo organizacional.

1.3.3.- Importancia de la psicología en las organizaciones.

"La psicología organizacional representa en sí, un enfoque metodológico descriptivo y experimental de las relaciones que se establecen entre los individuos, pero no desde el punto de vista contractual de estos, si no de las relaciones que se establecen entre los individuos y las organizaciones, ya que todo individuo tiene una expectativa con respecto a la empresa, y a su vez la



empresa hacia el individuo. Dichas expectativas presentan diferencias, las cuales son llamadas contrastes psicológicos" (Gilmer, 1979, p.18).

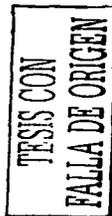
Al respecto Alonso (1987, p.26) menciona "la psicología ha venido tomando cada vez mayor importancia en las organizaciones, también su campo de acción se ha venido ampliando enormemente, puesto que en un principio el psicólogo era una persona que se limitaba a auxiliar en el departamento de personal mediante la aplicación de tests y realizando entrevistas de selección de personal. Actualmente, el psicólogo es ya una persona reconocida medianamente en las empresas ya que tiene funciones de asesoría o STAFF en el sentido de que, así como puede auxiliar en la selección de personal, puede también encargarse de analizar y establecer estándares de desempeño, de relaciones humanas, de planeación, de análisis de climas organizacionales, de resistencia al cambio, motivación, aprendizaje y funciones administrativas".

La psicología en las organizaciones cubre los problemas de comportamiento humano de toda organización, se ocupa sobre todo de problemas del personal y factores relacionados como el ambiente de trabajo.

"Las organizaciones experimentan cambios rápidos y continuos. De una parte, se ven influenciadas por la tecnología. Al ocuparse de los efectos de las organizaciones sobre las aspiraciones del individuo y sus opiniones acerca del ambiente, la psicología organizacional se esta haciendo multidisciplinaria" (Gilmer, 1979, p.18).

Los psicólogos, han descubierto muchos detalles acerca de lo que requiere un trabajador en su lucha por obtener una posición social, y por el reconocimiento de su esfuerzo y por otros objetivos que conducen a la satisfacción en el trabajo.

La psicología en las organizaciones ha alcanzado un alto grado de madurez durante los últimos 50 años; prueba de ellos es la creciente demanda de la



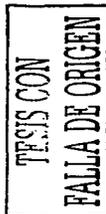
aplicación de conocimientos psicológicos, que son apropiados para las personas en su ambiente de trabajo, constituyéndose así, la materia de la psicología organizacional.

La psicología, al estudiar la conducta humana no se remite a los individuos de manera aislada, los hombres, son seres sociales y tienen la necesidad de desarrollarse en grupo en cualquier organización. Las organizaciones pueden ser industriales, educativas, deportivas, hospitalarias, comerciales, militares. Son agrupaciones que llevan o se rigen por un orden sistemático para el logro y realización de los objetivos planteados por la misma, y constituyen el medio que hace permisible que el hombre se desarrolle e interactúe con sus semejantes, para poder satisfacer sus necesidades.

Bass (citado en Schein, 1993) afirma que la psicología organizacional es una de las muchas disciplinas científicas que se necesitan para llevar a cabo un estudio objetivo, completo del mundo del trabajo. Tiene múltiples conexiones con otras disciplinas especialmente con la economía, las ciencias físicas y diversas ciencias de la conducta. Se puede hacer uso de las técnicas y conceptos de la psicología social, en el caso de estudiar la forma en que los trabajadores y la administración conciben el movimiento sindical. También la psicología de la educación aporta principios de comunicación, instrucción y modificación. La psicología clínica contribuye con conocimientos a la adaptación y reacción ante los cambios en la organización.

Según Schein (1993, p.17) "las organizaciones son importantes no sólo porque, como individuos estamos vinculados a una extensa gama de ellas sino también porque las organizaciones comprenden una gran variedad de personas y la persona es siempre importante".

Dependiendo de la forma en que se concibe a la organización, se puede afirmar que la psicología organizacional busca satisfacer diversos tipos de necesidades



humanas. Para Rodríguez (citado en Huitron y Ramírez, 1993) tales necesidades son las siguientes:

El proceso de comunicación y sus obstáculos.

La motivación para el trabajo y para la colaboración.

La selección de personal.

Los métodos de capacitación arraigados en la psicología del aprendizaje.

La integración del equipo de trabajo.

Manejo de conflictos.

Relación entre la vida familiar y vida profesional.

Las necesidades humanas y sus satisfacciones.

La creatividad.

La resistencia al cambio.

El desarrollo de habilidades para planear con eficiencia y realismo.

Relaciones de liderazgo y sumisión.

El bienestar humano que es la última meta de toda organización.

Como se puede observar y contrario a la concepción de psicología organizacional, ésta no solo realiza funciones de reclutamiento y selección y/o capacitación, sino que tiene un amplio campo de acción.

Russell (citado en Villa, 1991, p.20) considera que la psicología organizacional integra tres aspectos que no pueden considerarse independientes y que siguen un orden sistemático. "Lo primero es concebir y ordenar el trabajo psicoculturalmente y entenderlo desde el punto de vista de la condición humana. El paso a la ciencia aplicada se realiza al estudiar psicológicamente el proceso de trabajo y, finalmente, tiene lugar la aplicación de estos conocimientos, que se realizan ante una determinada situación de trabajo".

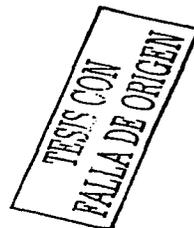
"Una de las mayores aportaciones de la psicología a las organizaciones ha consistido en coordinar los métodos del investigador, el psicólogo clínico, el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

supervisor, en un enfoque completo de los problemas de las personas que trabajan en la industria, que viven en la organización y que están vinculadas a un vasto complejo de instituciones sociales" (Gilmer, 1979, p.33).

Ahora bien, es en todo lo anterior donde radica la importancia de la psicología organizacional en todo tipo de centros laborales, ya que abarca desde los procesos de la organización hasta las relaciones interpersonales. Sus preocupaciones incluyen desde las prácticas para contratar, las implicaciones de la administración, hasta las relaciones del consumidor, etc.; siendo todas estas actividades susceptibles de ser estudiados por la psicología.

Para Vargas y Velasco (1998, p.3) "actualmente, son muchas las asociaciones en el mundo que reúnen a psicólogos organizacionales. Además, el número de psicólogos empleados por las organizaciones cada vez es mayor, siendo ya común encontrar en grandes empresas departamentos de recursos humanos donde predominan los psicólogos, en las empresas medianas se cuenta con por lo menos un psicólogo, y en las pequeñas empresas, cada vez más requieren directa o indirectamente los servicios del psicólogo organizacional".



CAPITULO 2. FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.

El psicólogo tiene como campo de acción diversas áreas en las cuales tiene un desarrollo bastante favorable; no sólo como terapeuta u orientador sino además puede surgir como una agente de cambio al insertarse a las funciones dentro de las organizaciones en las cuales lleva actividades dentro de los departamentos de Recursos Humanos incidiendo en todas sus áreas.

La participación de los psicólogos en las organizaciones es variada, ya que depende en gran medida de la organización para la cual se labore. Sin embargo, en la mayoría de los casos confunden la labor del psicólogo y lo relegan a funciones ajenas a su formación, esto es que llevan a cabo procesos como reclutamiento, inducción y funciones administrativas de personal, actividades que son propias de los administradores de empresas.

Probablemente los primeros pasos de la psicología organizacional se dieron en las funciones de Reclutamiento y Selección de personal, debido a la creación de las primeras pruebas de conducta y personalidad. En la actualidad los psicólogos en las organizaciones no sólo se encargan de este proceso, sino además de muchos más que a continuación se describen.

2.1 Reclutamiento y selección de personal.

Como se mencionó en el capítulo anterior, el elemento más importante de toda organización es el Recurso Humano, que va desde la gente que labora en los puestos bajos, hasta los altos ejecutivos. Las organizaciones al requerir de un mejor potencial humano que llene las expectativas que requiere la empresa, tienen la necesidad de recurrir a gente especializada que tenga la habilidad de examinar a los aspirantes para los diversos puestos; para así poder determinar quién es el mejor candidato.

Contrario a lo que se ha pensado, los procesos administrativos de reclutamiento y selección no son un mismo elemento; aunque ligados, cada uno de ellos llevan a cabo diferentes funciones. Por una parte, el proceso de



reclutamiento se encarga de atraer a todos los candidatos potenciales a ocupar un puesto; mientras que el proceso de selección se encarga de ir eliminando a aquellos aspirantes que no cumplan con los requisitos estipulados por la organización.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal están conformados por una serie de pasos que se dan en forma continua para mantener a la organización provista de personas adecuadas para diferentes cargos (Ávila, 1993).

Para Zuñiga (1991, p.32) "el reclutamiento y la selección de personal se definen como el conjunto de técnicas que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización".

2.1.1.- Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento representa en sí una compleja serie de etapas administrativas ajenas al quehacer psicológico, básicamente estas etapas se dividen en análisis, valuación y descripción de puestos; dichas tareas son susceptibles a ser realizadas por ingenieros, supervisores o administradores en colaboración con los psicólogos ya que son ellos los que están más en contacto con el personal obrero o empleado y tienen conocimiento de los requerimientos tanto físicos como intelectuales y laborales que se necesitan para la vacante. Aunque la función del psicólogo en las organizaciones es básicamente según Albarran (citado en Vargas y Velasco, 1998, p.12) "el análisis, evaluación, modificación y predicción de la conducta individual en interrelación en un contexto particular" tiene que llevar a cabo dicho procedimiento, aunque no se evalúe ningún tipo de conducta, sino un proceso administrativo bien definido.

En el proceso de reclutamiento, el psicólogo primeramente tiene que conocer las necesidades presentes y futuras de la organización, en cuanto a personal se refiere; así como el lugar donde puede satisfacer dichas necesidades



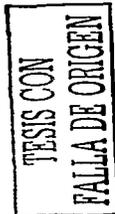
(Zuñiga, 1991). Esto es tener una visión a largo plazo acerca de los requerimientos futuros, para de esta manera tener su carpeta de vacantes lista para las requisiciones.

"El propósito del reclutamiento es generar candidatos calificados de entre los cuales la compañía pueda elegir a los empleados más apropiados para los puestos vacantes. El reclutamiento es la fuente que alimenta el estanque administrativo; sin él, el personal se agota y se amenaza la sobrevivencia de una empresa" (Terry, 1990, p.342).

Este proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: "puesto que no tiene titular" (Arias, 1994, p.262). Esto es la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación, o debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas por el personal existente y, sólo en caso de que no sea posible se solicitará que se cubra, esto permite iniciar el proceso de reclutamiento y selección.

Después de haber abierto la vacante, el siguiente paso consiste en la requisición de personal. Esto es que el reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal, señalando los motivos que ésta ha ocasionado, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

La requisición de personal debe hacerse sobre las bases de las especificaciones precisas del puesto formulado por el supervisor del primer nivel en cooperación con un analista de puestos especialmente entrenado, por lo general procedente del departamento de personal (Pigors, 1979).



Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación de puestos, deberá a procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

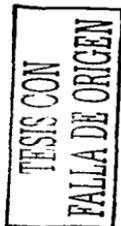
El análisis y descripción de puestos es una técnica que permite coordinar los puestos en las organizaciones y sirve para conocer el trabajo que debe realizar cada trabajador y las habilidades requeridas del puesto (Ávila, 1993).

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conoce la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios. Esto presenta ventajas ya que disminuye el período de entretimiento y contribuye a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos (Arias 1994).

"El reclutamiento es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a laborar con la organización; se le ha denominado *positivo* en comparación con la selección, ya que su objetivo es incrementar las posibilidades de selección, esto es, el número de aspirantes para un puesto vacante" (Flippo, 1979, p.111).

El reclutamiento implica un procedimiento administrativo a través del cual se capta a los candidatos que pueden ser idóneos para cubrir los requerimientos de puestos vacantes al menor costo y tiempo posible.

Para Zuñiga (1991) los objetivos específicos del reclutamiento son:



1.- Establecer y mantener una red de fuentes de abastecimiento de personal, en condiciones de garantizar razonablemente la localización y obtención de personal adecuado a las necesidades de la compañía.

2.- Poner a disposición de los solicitantes el personal idóneo que requiera para cubrir sus plazas en un período de diez a quince días hábiles según el nivel de responsabilidad del puesto correspondiente.

3.- Generar y mantener registros estadísticos mensuales de los resultados obtenidos por cada fuente de reclutamiento a fin de medir la efectividad de estas.

4.- Participar en grupos de intercambio de personal que permita:

- Mantener activa una cartera de candidatos viables.

- Obtener información relevante del área de relaciones industriales en cuanto a sueldos, prestaciones y compensaciones, formatos diversos, cursos y/o material de capacitación, pruebas técnicas, etc.

Dentro de las políticas de la función de reclutamiento se pueden encontrar:

1.- Es responsabilidad de la Gerencia de relaciones industriales, a través de la coordinación de selección, reclutar el personal que requiera la compañía y reúna los requisitos necesarios para llevar a cabo sus funciones.

2.- En la utilización de las fuentes de reclutamiento se dará preferencia a la constituida por el propio personal de la compañía.

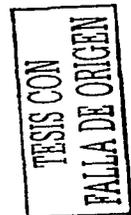
3.- La elección de las fuentes de reclutamiento deberá ser autorizada por la gerencia de relaciones industriales.

4.- Procurar que los candidatos residan en la misma zona geográfica o zonas aledañas.

El reclutamiento comienza con la búsqueda de candidatos recurriendo a fuentes internas o externas. Las primeras hacen referencia a los recursos con los que cuenta el propio departamento de selección que tiene la empresa, entre estas fuentes se encuentran: externas e internas.

EXTERNAS: Son aquellas a las que el aspirante puede recurrir, de acuerdo a las características en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa como en el caso de las agencias de empleos, publicidad, bolsas de trabajo, escuelas, delegaciones políticas.

Avisos: Este tipo de medio es uno de las más usados en la actualidad, y se realiza de dos maneras. Primero, los avisos se pueden colocar con el fin de que ciertos grupos, tengan acceso a los mismos, por ejemplo se pueden



publicar avisos en publicaciones de economía para reclutar economistas, etc. Esto tiene como consecuencia que el aspirante se autoseleccione, y pueda ver si es candidato potencial.

Agencias de empleo: hoy en día, este tipo de medios para reclutar a los aspirantes ha ido en crecimiento; sin embargo, en muchas de ellas existen desventajas, ya que por lo regular tienden a cobrar una determinada cuota por el servicio.

Bolsas de trabajo: que son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que presentan sus servicios en forma gratuita para el trabajador.

Aspirante por su cuenta: esto es cuando el candidato se presenta a una empresa sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa, esto es que el candidato acude en forma espontánea.

INTERNAS: Son aquellas que no tienen la necesidad de recurrir a personas fuera de la empresa, ya que la misma empresa proporciona el personal que queda vacante, esto significa que ya existe el personal que esta en espera de ser promovido.

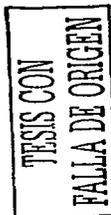
Sindicato: para Flippo (1979) las firmas con sindicatos deben concentrar en ellos sus esfuerzos de reclutamiento; esto es cuando una vacante puede ser cubierta con el personal del cual tiene dominio el sindicato de la empresa.

Cartera interna: es el medio en el que se integran las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos anteriores de reclutamiento y no fueron aceptados, por haberse cubierto la vacante.

Recomendaciones por familiares: este tipo de fuente se usa cuando la vacante solamente se boletina entre los trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante.

Las fuentes internas de reclutamiento tienen grandes ventajas, como lo pueden ser:

- *Conocimiento de las evaluaciones del desempeño.
- *Conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y perfección del candidato.



*Análisis y descripción del puesto que actualmente desempeña el candidato que está considerando, con el objetivo de evaluar la diferencia entre ambos y los requisitos adicionales que se harán necesarios.

*Examen de movimiento de personal.

*Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno y de sustitución.

*Conocimiento del resultado de las pruebas de personalidad y técnicas.

Para Chruden (1980) el uso de las fuentes internas sirve para impedir los despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, pueden ser beneficioso para la moral del trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene el entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante. Además, el personal experto contratado del exterior puede ayudar a reducir las ideas anquilosadas en una organización, aportando nuevas ideas, conocimiento y entusiasmo. Si el aspirante reúne los requisitos que la empresa solicita, entonces el candidato potencial se presenta con, ya sea su *curriculum vitae* o una solicitud de empleo.

Acerca de la cual Fleishman (1979, p.111) señala "la razón para usar la forma de solicitud es que el historial personal del solicitante permite predecir el éxito futuro en el trabajo y de hecho, parece razonable suponer que datos como el historial previo de empleo, las habilidades específicas, escolaridad, situación económica, estado civil, etc., reflejan los motivos, las capacidades y habilidades de una persona, su nivel de aspiración y su ajuste a las situaciones de trabajo".

La solicitud de empleo abarca áreas especiales como lo pueden ser: datos personales, datos escolares, datos demográficos, experiencia de trabajo y experiencia de desarrollo entre otras. Con la solicitud llena y requisitada es el momento en que da inicio el proceso de la selección de personal, el cual se explica a continuación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.2 Selección de personal

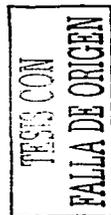
La selección del personal es en esencia y tradición una actividad susceptible de ser realizada por la psicología, ya que se utilizan instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos para evaluar y predecir la conducta de los aspirantes a un empleo. En esta etapa del proceso de selección de personal se puede obtener una evaluación rápida acerca del comportamiento de un individuo por medio de las entrevistas, ya que son instrumentos utilizados para poder observar en poco tiempo el desenvolvimiento o la conducta de un individuo y aquellos sesgos de comportamiento que no podrían ser idóneos para la empresa. Por medio de la aplicación de pruebas de personalidad y conducta se puede predecir lo que se esperaría de un individuo dentro de la organización, y así poder determinar si el aspirante es un candidato idóneo.

La psicología organizacional ayuda a desarrollar planes para seleccionar el personal cuidadosa y sistemáticamente, para detectar en qué medida responden los procedimientos adoptados y proponer los cambios que se consideren convenientes o necesarios; esta selección tiene lugar no sólo cuando el individuo es contratado por una empresa, sino también cada vez que es promovido, transferido o devuelto a un puesto que tuvo con anterioridad (Gilmer, 1979).

Sin embargo, el proceso de selección de personal no representa en sí una decisión de la psicología, ya que dicha función depende en gran medida de los requerimientos administrativos o de las políticas de la empresa, las cuales opacan en gran medida una decisión tomada por el psicólogo.

Este procedimiento administrativo deriva del conocimiento de las relaciones entre las diferencias individuales y el éxito en el trabajo; esto es que todo ser humano posee cualidades únicas que lo hacen diferente de los demás, las cuales tienen que estar encaminadas a determinadas actividades en las que el trabajador desarrolle y explote al máximo su capacidad.

Al respecto Super (1980, p.198) menciona "la asociación de hombres y puestos, puede tener como objetivo la mejor armonización para el hombre en



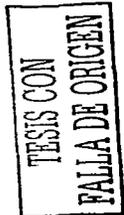
sí, proporcionarle las mejores oportunidades para usar sus aptitudes y habilidades, y para que encuentre salida a sus intereses, o puede buscar la mejor armonización para la compañía, para cubrir con eficiencia sus necesidades de recursos humanos”.

“La selección es tan antigua como la historia misma, los documentos escritos de la antigüedad nos hablan de los rasgos y atributos que ha de tener el caudillo, el principiante y el revolucionario, pero no existen datos sobre los resultados obtenidos en su selección” (Gilmer, 1979, p.13). La selección de personal, con procedimientos y resultados queda limitada casi enteramente al siglo XX y su desarrollo tiene lugar casi estrictamente dentro de los dominios de la psicología.

Sin embargo, Arias (1994) menciona que después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva.

En el campo laboral, es en la Primera Guerra Mundial cuando se comienza con este tipo de actividades, ya que es en esa época donde se comenzaron a utilizar pruebas masivas para la selección de los reclutas del ejército valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

En tanto que la investigación en la prueba y selección de personal tienen una larga historia en Inglaterra y Sudáfrica; ha sido realmente durante la última década cuando los psicólogos de Europa y Oriente han extendido el uso de procedimientos psicológicos a la organización. Y no fue hasta los años sesenta que el gobierno norteamericano empezó a recurrir a los psicólogos para que ayudaran a otros países en los problemas de selección de personal (Gilmer, 1979).



Actualmente la selección de personal no es ninguna novedad; constituye uno de los procesos administrativos que presenta mayor uniformidad en varias organizaciones.

"La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra al puesto adecuado, a un costo también adecuado" (Arias, 1994, p.257). Esto permite la realización de trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlos más satisfactorios, y contribuir de ésta manera a los propósitos de la organización.

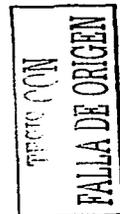
Blum y Naylor (1985, p.697) mencionan "la selección de personal denota escoger, para su contratación, a un subconjunto de trabajadores del conjunto total de personas disponibles para su contratación en cualquier momento dado".

Reyes (1997) define el proceso de selección como la forma de escoger entre los candidatos, aquellos que para cada puesto sean los más aptos, de acuerdo a los requerimientos del puesto, se eliminan los candidatos que por diversas causas no cubren el perfil, hasta dejar al más idóneo al puesto.

Byars y Rue (citados en Ávila, 1993) señalan que la selección es un proceso para identificar a las personas con más posibilidades de tener éxito en el puesto entre las que habrían sido reclutadas, teniendo como objetivo final el coincidir los requisitos del puesto con las capacidades y habilidades para el puesto.

Como se puede observar, estos autores definen a la selección como un proceso, donde el candidato es evaluado para que se le contrate, además de dar a conocer lo que la organización ofrece.

Para cumplir con esa función, es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad



no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional.

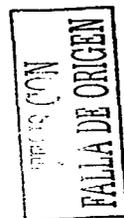
Según Reyes (1997) el objetivo principal de la selección es el de escoger del grupo de candidatos disponibles para un empleo vacante, aquel susceptible de una mejor adaptación al mismo y, en consecuencia de una mayor eficiencia.

El proceso de selección inicia a partir del estudio de las solicitudes de empleo. Uno de los elementos para realizar la preselección es comparar la edad, sueldo y experiencia del solicitante con el perfil del puesto, si no se cumplen los requisitos mínimos necesarios, es muy probable que el candidato sea rechazado desde el principio del proceso, o bien, son datos que posteriormente serán analizados. La experiencia con respecto a empleos anteriores, es uno de los puntos que más se consideran en la solicitud, donde el seleccionador analiza la rapidez en que se haya promovido en sus puestos anteriores, su historia de salarios, constancia y permanencia en empleos anteriores (Ávila, 1993).

Al tratar de buscar más información sobre los hechos pertinentes, la persona encargada del departamento de selección puede hacer uso de las siguientes técnicas:

Entrevista preliminar. La primer entrevista inicial o preliminar pretende detectar en el menor tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. Puede ser obvio de inmediato que cierto individuo no es apto para la clase de puesto para la cual hay vacantes actuales o esperadas. Quizá el solicitante no cubra los requisitos esenciales como lo pueden ser: aspecto, estatura, condición física, fuerza muscular, apariencia física, facilidad de palabra (Pigors, 1979; Arias, 1994).

Este tipo de decisiones se pueden confundir por parte de los aspirantes como discriminatorio, y el departamento de personal tiene que justificar estas decisiones comparándolo con los otros candidatos, y demostrar al solicitante



que el aspirante carecía de calificaciones para que tuviera un buen desempeño en el puesto vacante.

La empresa debe informar en esta parte al solicitante, la naturaleza del trabajo, el horario, el sueldo y prestaciones para que el candidato decida si se interesa por el puesto y si cubre sus necesidades y expectativas, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso (Arias, 1994; Ávila. 1993).

En esta etapa del proceso, por segunda vez se eliminan a más solicitantes que no cumplen con las expectativas de la organización, se valoran aspectos de hábitos, forma de vestirse, relacionarse, objetivos y metas de su vida personal y profesional, los cuales probablemente son indicadores suplementarios que se ajustan a las políticas de la organización.

Después de pasar por la entrevista inicial y una vez que el aspirante está convencido de lo que le otorga la organización, se pasa al siguiente proceso, que es la entrevista de selección.

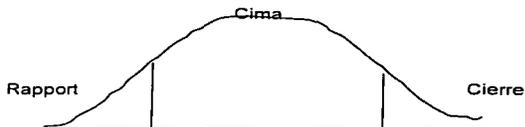
Entrevista de selección: La entrevista de selección, o entrevista profunda se utiliza para conocer si la persona es la idónea para el puesto; debido a que ella implica una interrelación de dos personas (candidato y entrevistador), ejerce una acción recíproca y representa uno de los medios clave en el proceso de selección.

La persona que realiza esta actividad tiene que preparar el lugar y el ambiente donde se realizará la entrevista, además es muy importante que las personas que realizan este tipo de entrevistas conozcan y manejen perfectamente dicho proceso, para tener una evaluación del candidato más válida y confiable.

Ávila (1993) señala que se deben realizar preguntas específicas y técnicas de trabajo a desempeñar, experiencia de los trabajos anteriores y se explica en qué consiste la vacante en términos amplios. Con base en la información obtenida se podrá evaluar si el candidato es el idóneo para la organización y



qué tanto es conveniente su incorporación, como también si se cubren las expectativas del individuo.



Gráfica 1.- Esquemización de las fases de la entrevista.

Como se puede observar en la gráfica anterior, antes de comenzar con la entrevista de lleno, se debe establecer un *rapport*; que para Arias (1994, p.266) significa "*concordancia*", "*simpatía*"; el establecimiento del *rapport* se debe aplicar durante toda la entrevista, ya que propicia una disminución de la tensión en el candidato, que puede afectar al desenvolvimiento del aplicante al puesto.

Pasado el establecimiento del *rapport*, se comienza a abordar la entrevista, a través de ella se obtiene información relevante y más a fondo acerca de áreas de los aspectos familiares, económicos, laborales y educativos. Al término de la entrevista (*cierre*) se explica al candidato acerca de lo que ofrece la empresa de manera más explícita y se le dan las gracias.

Como se mencionó, en la entrevista se abordan áreas como los son:

- * Historia laboral: en la historia laboral se pretende conocer el progreso del candidato, su estabilidad, su actitud ante jefes, habilidades para relacionarse, en pocas palabras, la forma en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.
- * Historia educativa: en la historia educativa se establece si es que hubo o no continuidad en los estudios del candidato, relaciones con los profesores; es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando.

Se insiste en que la extensión y profundidad de la entrevista de selección esté condicionada al nivel que se selecciona; es decir, si se selecciona a nivel ejecutivo, la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como entrevista libre o pasiva, porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

intervención, en contraste con la entrevista dirigida, conocida también como activa, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas (Arias, 1994).

El resultado de la entrevista debe ser redactada a la brevedad posible después de que ésta haya concluido, ya que de lo contrario se pueden omitir aspectos importantes y relevantes del candidato que pueden ocasionar su rechazo. El informe debe tomar en cuenta los elementos más importantes acerca del candidato, y el informe debe ser claro y concreto.

Según Flippo (1979) la tarea de la persona que entrevista no termina con el informe; ya que se debe hacer una autocrítica y establecer un seguimiento del entrevistado, en caso de la contratación, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista.

Pasada la fase de entrevistas, se llega al punto de las pruebas psicométricas en las que se evalúan tanto personalidad como inteligencia, además – en algunos casos – se aplican técnicas.

Pruebas psicológicas: En esta etapa, los candidatos que fueron aceptados en las entrevistas continuarán con el proceso de selección, se hará una auscultación y valoración de las habilidades y potencialidades del concursante y su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

El objetivo y la participación del psicólogo en este punto es sencillo: desea reducir los errores cometidos por la industria en la contratación, la ubicación y los ascensos de personal, de tal modo que las personas más calificadas se sitúen en los puestos de responsabilidad, y los menos competentes se ubiquen en puestos que puedan desempeñar (Fleishman, 1979).

La aplicación de tests o pruebas en la selección de personal se realizan con el fin de predecir cual será el rendimiento del individuo en el cargo. El objetivo de



las pruebas es evaluar el nivel de conocimientos y habilidades que el individuo ha adquirido mediante el estudio y la práctica (Chiavenato, 1989).

Estos instrumentos dentro de la selección de personal adquieren importancia gracias a que presentan técnicas más tipificadas y más fiables que una entrevista y auxilian en la selección del elemento humano más apropiado, esto con base en sus habilidades y su conducta, que sean útiles para predecir su desempeño en el puesto.

Para Huitron y Ramírez (1993) la utilización de las pruebas psicológicas dentro de la industria ha adquirido gran difusión ya que su empleo abarca aspectos tales como promoción, capacitación y evaluación de méritos, siendo prácticamente indispensables cuando se trata de medir la conducta de los trabajadores.

Dentro del campo laboral, las pruebas que gozan de mayor aceptación son las proyectivas, psicométricas y en menor proporción las de habilidades técnicas (Vargas, 1994).

Las pruebas más utilizadas son:

PERSONALIDAD:

Test de Rorschach.
Test de Apercepción Temática
Test de Mosaico.
Test de Szondi.
Machover.
Test de Frases Incompletas
M.M.P.I.

PSICOMETRICAS:

W.A.I.S.
Raven.
Dominos.
Army Alpha.
Army Beta.
D.A.T.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

HABILIDADES:

Manejo de maquinaria.
 Manejo de equipo.
 Realización de actividades.

Grados (1988) jerarquiza el nivel de baterías de pruebas Psicológicas proponiendo una serie de baterías para cada uno de los puestos.

Nivel A. incluye a gente que aplica para la Dirección General, Gerencia, Contraloría, auditoría y similares.

Batería que él propone:

Entrevista.
 Test de Roschach.
 Test de Murray.
 Prueba de Weschler.
 Cuestionario socioeconómico.
 Test de Machover.
 Bender.

Nivel B. Gerentes de ventas, jefes de departamento, de oficina, subcontadores, secretarías y similares.

Batería Propuesta

Entrevista
 Cuestionario socioeconómico.
 M.M.P.I.
 Test de Dominos
 Prueba de Intelligencia de Weschler.
 Frases Incompletas.
 Machover.
 Bender.

Nivel C. Empleados especialistas, vendedoras, operadores de maquinaria de talleres y de oficina.

Batería propuesta

Entrevista.
 M.M.P.I. abreviado.
 Cuestionario socioeconómico.
 Beta.
 Frases incompletas.
 Machover.
 H.T.P.



Nivel D. Oficinistas, taquígrafas, archivistas, auxiliares, telefonistas, policías y similares.

Batería propuesta:

Entrevista breve.
Cuestionario socioeconómico.
Beta.
Machover.
H.T.P.

De acuerdo con este autor, este tipo de pruebas investigan diferentes factores en diferentes niveles de puestos:

Responsabilidad
Juicio Práctico.
Liderazgo.
Iniciativa
Forma de trabajo.
Forma de socializarse.
Seguridad personal.
Estabilidad emocional.
Intereses personales
Experiencia laboral y estudios.
Cogniciones.
Personalidad.
Capacidad de organización.
Inteligencia.
Rendimiento bajo presión.

El siguiente paso a realizar después de haber pasado por las entrevistas y las pruebas psicológicas es el examen médico.

Examen Médico: El examen médico tiene una gran importancia en las organizaciones laborales, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad. Sin embargo, y aunque en este punto reviste una gran importancia, el examen médico no es aplicado en un gran número de organizaciones.

Arias (1994) dice que la realización del examen médico de admisión es financiada por cada organización y deberá ser llevada a cabo por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.



Para culminar con el proceso de selección uno de los últimos pasos a realizar son estudios socioeconómicos y laborales; no está por demás recalcar que dichos estudios son muy importantes antes de tomar una decisión, ya que dichos estudios arrojan datos relevantes acerca de costumbres, relaciones interpersonales, *modus vivendi*, y lo más importante sus antecedentes laborales, en los cuales se hace una investigación acerca del desarrollo, desenvolvimiento y motivo de salida entre otras cosas.

Después de haber realizado todos los pasos anteriores, es momento de tomar una decisión. Con la información que se arroje de las pruebas aplicadas se evalúa comparativamente con los requerimientos del puesto y de otros candidatos. La decisión final queda en manos del jefe inmediato, que puede ser el jefe del departamento o el Gerente.

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candidato. Si la decisión final es afirmativa, entonces se tiene que inducir al nuevo empleado a su nuevo trabajo.

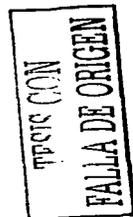
Cabe resaltar que una mala aplicación de la selección conlleva a problemas en las organizaciones como mayores egresos, más rotación de personal, una aplicación inadecuada del trabajo en la que se pone al trabajador en un puesto inadecuado, mayores pérdidas humanas, técnicas y económicas, entre otras.

Inducción.

La inducción de personal hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización. La inducción constituye una parte significativa de lo que Bakke (citado en Flipo, 1979) llama el proceso de función, que es un agente de cambio para el individuo en los objetivos de la organización.

Según Zuñiga (1991) los objetivos de la inducción son:

Vigilar que todo nuevo empleado que interesa a cualquiera de sus unidades de trabajo, participe en el evento de inducción, programar, organizar y coordinar la



relación del evento de inducción, laborar y entregar el manual de bienvenida al personal que contemple de manera general los siguientes aspectos:

Historia

Servicios al personal.

Sueldos, prestaciones, horarios y reglamentos.

Estructura organizacional.

Políticas de la organización

Redes de comunicación

Además de estas actividades se deben contemplar los siguientes puntos:

INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA

Organigrama de la empresa.

Organigrama departamental.

Directorio telefónico interno.

Contrato de trabajo.

Programas de seguridad.

Programas de capacitación.

Sindicato.

Normas de puntualidad.

Formas para autorización de tiempo extra.

INFORMACION ECONOMICA.

Lugar para pagos.

Descuentos de nómina.

Impuesto sobre la renta.

Seguro social.

Caja de ahorros.

Cuotas sindicales.

Seguro de vida.

UBICACIÓN DE LA PLANTA.

Salidas de emergencia.

Cafetería.

Baños.

Escaleras.

Estacionamiento.

Teléfonos.

Mobiliario.

Vigilancia.

Zonas o áreas de peligro.

Servicio médico.

HORARIO DE TRABAJO.

Horario de matutino y vespertino

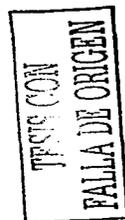
Tolerancia entrada.

Días de descanso.

Horario de comidas.

Vacaciones.

Días festivos.



OTROS ASPECTOS DE IMPORTANCIA.

Recorrido por la empresa.
Presentación personal del jefe inmediato.
Presentación personal de área.
Actividades sociales de la empresa.

Asegurar la participación como expositores en el evento de las gerencias de relaciones industriales y de producción; del jefe de administración de personal y nómina y del responsable de seguridad e higiene industrial.

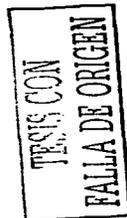
Este tipo de actividades por lo regular es asignada a los psicólogos que laboran en las organizaciones; para cubrirla éste hace uso de conferencias, audiovisuales, visitas a las instalaciones de la empresa, manuales de inducción. Para que con todo esto se logre la comprensión e identificación del empleado con la cultura de la empresa y los objetivos que ésta persigue.

Esta actividad es importante debido a que – y además de lo anteriormente señalado – sirve como seguimiento durante algunas semanas; después de la contratación inicial, de la orientación y la capacitación el cual es un proceso de gran responsabilidad e importancia y se describe a continuación.

2.2. Capacitación de personal.

Debido a la alta competitividad que viven las organizaciones, se ven en la necesidad de tener tanto empleados como trabajadores actualizados y/o capacitados en las labores a desempeñar, esto con el fin de que los individuos mismos crezcan en sus conocimientos y/o habilidades y a su vez hagan crecer a la organización.

En la función de capacitación, desarrollo y adiestramiento de personal los psicólogos participan tanto en la realización de formas y programas de capacitación como en la aplicación de los mismos. Quizás sea esta la función que se le acerca un poco al quehacer psicológico, ya que se pueden aplicar métodos de aprendizaje utilizado en el área educativa y que se aplican en la capacitación del personal.



Vargas y Velasco (1998, p.15) mencionan "en el caso del proceso administrativo de capacitación el psicólogo describe las características de la actividad laboral y el medio donde se desarrollan; contrasta las habilidades, competencias y aptitudes del individuo ante esta labor, interviene mediante una situación de aprendizaje dirigida a alternar (incrementar, eliminar o modificar) los repertorios conductuales marcados como requeridos, y estima los resultados a corto y largo plazo de la operación".

Sin embargo, y a pesar de lo anterior, como en todo proceso administrativo, tiene que llevar actividades ajenas a su competencia como lo pueden ser: cumplir con los requisitos legales, el llenado de formatos de capacitación, estudios sobre costos y beneficios, etc. Ahora bien, antes de adentrarnos al proceso de capacitación, es necesario conocer acerca del desarrollo y crecimiento de este proceso administrativo.

"El proceso de capacitación y adiestramiento no surge sino hasta la aparición de la revolución industrial, etapa en la que se aceleró enormemente la acumulación de conocimientos multiplicándose así la transmisión de éstas a niveles más extensos de la población" (Alonso, 1987, p.28).

Históricamente, la filosofía organizacional ha ido de acuerdo a la evolución del entorno debido a las condiciones económicas, políticas, sociales, el desarrollo de la ciencia y disciplinas como la psicología la administración, economía, que aportaron nuevos enfoques a las organizaciones, los recursos humanos y el entrenamiento (Flora y Kimura, 1995).

Molina (1995) menciona que desde la prehistoria el hombre se ha caracterizado por ser transformador de su medio, creando elementos necesarios para su supervivencia, perfeccionando estos poco a poco y creando otros mejores. Por ello, se puede mencionar que los seres humanos poseen habilidades para crear y perfeccionar; de igual manera, tiene la capacidad para enseñar lo aprendido a otros seres humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El objetivo principal de la capacitación es la adquisición de habilidades y conocimientos específicos para un determinado puesto. La capacitación, se puede entender como una modalidad de entrenamiento o instrucción orientada a cualquier actividad, y ésta ha existido desde tiempos remotos.

Sin embargo, aunque su existencia se remota a tiempos pasados, no es sino hasta hace algunas décadas que se le dedica mayor atención; esto debido a raíz del crecimiento industrial y tecnológico que se ha venido dando, por lo tanto, de la demanda de mano de obra calificada (Molina,1995).

Ante estos cambios, el personal que labora en las organizaciones se ve en la necesidad de que ese conocimiento avance al ritmo del aspecto técnico. Con la creciente complejidad y competencia dentro de las organizaciones, cada vez se va haciendo más indispensable que el personal realmente tenga la capacidad de desempeñar mejor su actividad. Debido a esto, se hizo importante e imprescindible otorgar capacitación al personal para que pueda cumplir mejor sus obligaciones.

Carpia y Ortiz (citados en Molina, 1995, p.2) nos dicen "en un inicio la capacitación se creó con el único fin de incrementar la productividad, se empezaron a tomar en cuenta variables como el medio ambiente, condiciones de trabajo, motivación y la fatiga para el rendimiento humano, posteriormente, se enfoca la capacitación tanto a la productividad y al desarrollo de personal, ya que una organización esta formada por individuos, y en la medida que estos crezcan, crecerá también la organización".

Villegas (1991, p.62) menciona "en la actualidad la capacitación adquiere mayor importancia debido a las constantes transformaciones e innovaciones tecnológicas en las organizaciones, además de la gran competencia entre estas". De esta manera, la capacitación cumple con una función social importante, ya que esto permite en las organizaciones tener mejor rendimiento de sus trabajadores.



La filosofía de la capacitación se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los trabajadores en la organización, la familia y la comunidad, con el fin de participar en la formación de una filosofía organizacional que guíe la realización y los satisfactores individuales, para que sean acordes a los objetivos de la organización (Flora y Kimura, 1995).

Asimismo, Camacho (citado en Flora y Kimura, 1995) clasifica a la capacitación en tres niveles:

Adiestramiento: la habilidad o destreza en el trabajo preponderantemente físico, que se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

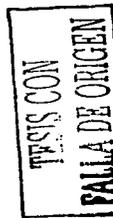
Capacitación: proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, a empleados, ejecutivos y funcionarios cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual.

Desarrollo: el proceso integral del hombre y abarca la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el crecimiento de los ejecutivos.

La diferencia entre los conceptos anteriormente mencionados radica en que el primero hace referencia al proceso de enseñanza- aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos y habilidades para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo *la capacitación*, además de hacer referencia al proceso de enseñanza – aprendizaje, desarrolla habilidades y actitudes para alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo; mientras que el *desarrollo* es un proceso que abarca la adquisición de conocimientos, fortaleciendo de la voluntad, la disciplina y el carácter así como la adquisición de los hábitos requeridos para el desarrollo de los ejecutivos (Molina, 1995; Mendoza, 1994).

Dicho de otro modo, el desarrollo y la capacitación hacen hincapié en aspectos más teóricos que prácticos, mientras que el adiestramiento hace referencia a la práctica para desarrollar habilidades motoras.

Cabe resaltar que la capacitación tiene que considerar varios aspectos para que una organización tenga permanencia en el mercado.



Tales aspectos son:

Productos libres de fallas.

Entrega a tiempo de los productos.

Precio accesible y competitivo.

Según Pinto (1992, p.33) "para cumplir con las exigencias del mercado, las empresas tienen que conjugar sus esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para elaborar una nueva filosofía en la que impere la prevención sobre el error y la colaboración de sus miembros para hacer todo correctamente desde la primera vez y poder cumplir con los propósitos impuestos por la empresa".

A saber, tales propósitos son:

Incrementar la calidad.

Entrega a tiempo del producto.

Reducir el desperdicio del tiempo, esfuerzo y materia prima para abatir así el costo de producción.

Para el logro de estos propósitos es necesario que exista una conjugación de los recursos de la empresa; sin embargo, el recurso más importante es el recurso humano. Esto implica la necesidad de dar un impulso a la capacitación, la cual tiene que comenzar con niveles Directivos, para después seguir hasta cubrir todos los niveles de la organización.

La capacitación, desde un punto de vista administrativo, se divide en cuatro partes: planeación, organización, ejecución, y evaluación. Para poder concluir con esta parte, se puede afirmar que la capacitación tiene un papel significativo en la dinámica de las organizaciones, en tanto que es uno de los medios que permiten generar los cambios para incrementar la productividad de las empresas, abriéndoles el camino para competir en el mercado mundial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.1 Detección de necesidades de capacitación (D.N.C.).

Las necesidades de capacitación refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Esta detección consiste en la recopilación de información que demuestre la existencia de algún obstáculo que impida la efectividad y productividad de la organización observados en una o varias áreas de trabajo (Hernández, 1994).

Según Flora y Kimura (1995) las necesidades de capacitación pueden ser:

- a).- **Manifiestas:** que surgen de los problemas evidentes al presentarse algún cambio dentro de la empresa, como por ejemplo, el ingreso de algún trabajador, al cual habrá que facilitarle la adaptación a los procedimientos de trabajo.
- b).- **Encubiertas:** que se presentan cuando los problemas y necesidades que surgen no se observan fácil y directamente, por tanto, se requiere realizar una investigación minuciosa.

Craig y Bitte (citados en Flores, 1993) dan a conocer los siguientes tipos de necesidades de capacitación.

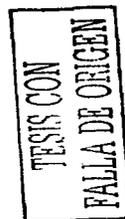
- Las que tiene un individuo.
- Las que tiene un grupo.
- Las que requieren de solución inmediata.
- Las que requieren solución futura.
- Las que piden actividades informales de entretenimiento.
- Las que requieren actividades formales de entretenimiento.
- Las que requieren instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- Las que un individuo puede resolver en grupo.
- Las que un individuo necesita para resolver por sí solo.

Por su parte, Mendoza (1994) nos da la siguiente división:

Organizacionales: Se dan cuando está implicada gran parte de la empresa.

Departamentales: Las que presenta un área importante de la empresa.

Ocupación: Se refiere a un puesto determinado.



Individuales: Se ubican respecto a cada trabajador.

La Detección de Necesidades de Capacitación es el resultado de un análisis comparativo entre la situación actual y la situación ideal, entendiéndose ésta última como las especificaciones de las funciones que debe desempeñar un trabajador y los requerimientos de capacitación que requiere para poder desarrollarlas eficientemente. Además, es la parte medular del proceso de capacitación que permiten conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

"Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre *>el deber ser<* o situación esperada y *>el ser<* o situación real; y esto permite conocer más a que personas de debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades" (Pinto, 1992, p.61).

Arias (1994) señala que las fuentes para determinar las necesidades de capacitación pueden ser las siguientes:

- a).- *Índices de eficiencia de la organización:* generalmente se expresan en términos de contabilidad de costos. Por lo regular se incluyen aspectos como.
- Costos de trabajo para la producción de bienes y servicios.
 - Costos de materiales necesarios para tener oportunidad de fabricarlos.
 - Calidad en bienes y servicios.
 - Utilización de maquinaria y equipo.
 - Costos de distribución.
 - Cantidad y costos de los deshechos
- b).- *Análisis de operaciones:* para poder entrenar al personal que labora en la organización, se debe saber acerca del trabajo al cual se va a enseñar, hacer un análisis y evaluación acerca de las características del puesto a ocupar.
- c).- *Análisis humano.*- se realiza tomando en cuenta dos puntos:
- Investigación de recursos humanos: esto indica o hace referencia acerca del personal con el que cuenta la organización y cómo se proyectan en el futuro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Moral de trabajo en las organizaciones: Los lineamientos de una organización están en función de su personal, el personal siente los sistemas, procedimientos y objetivos de la organización, la moral que se percibe es de cooperación y de confianza mutua.

Jonson (citado en Flores, 1993) menciona que existe una gran cantidad de métodos para determinar las necesidades de capacitación como pueden ser:

- Análisis de una actividad.
- Análisis de equipo
- Análisis de comportamiento.
- Análisis de la organización.
- Evaluación del trabajo
- Reunión creativa o tormenta de ideas.
- Las tarjetas.
- Lista de confrontación.
- Comités.
- Comparación.
- Conferencias.
- Consultores.
- Consejo personal.
- Análisis de gráficas de desempeño de trabajo.
- Entrevistas
- Observación.
- Inventario de habilidades.
- Estudios especiales.
- Quejas.
- Sugerencias.

Como se mencionó anteriormente, Flora y Kimura clasifican las necesidades en manifiestas y encubiertas. Mendoza (1986) hace referencia a estas dos y distingue los procedimientos empleados para cada una.

Para las necesidades manifiestas se pretende definir:

Número y nombres de los trabajadores

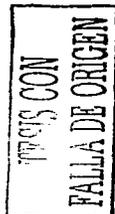
Puestos.

Áreas de conocimientos nuevos.

Fechas.

El procedimiento es el siguiente:

1. Describir el puesto y las características de los equipos, las herramientas o del procedimiento, tanto anteriores como nuevos.



2. Definir las áreas con necesidades de capacitación, las partes del procesamiento que requieren ser aprendidos o las realizadas con el nuevo equipo.
 3. Especificar los trabajadores y puestos implicados, así como las características del personal con necesidades.
 4. Precisar la fecha en que se requiere satisfacer las necesidades.
- Por último, Mendoza recomienda el siguiente procedimiento cuando se tiene que aprender todo lo relacionado al puesto:
- a).- Elaborar una descripción del puesto
 - b).- Definir estándares del desempeño.
 - c).- Analizar todo tipo de tareas.
 - d).- Precisar tareas en que no es necesario capacitar.
 - e).- Indicar la fecha en que las necesidades se deben cubrir.

Por otra parte, se encuentran las necesidades de capacitación encubiertas, que para el mismo autor, presentan mayores dificultades.

La determinación de estas necesidades se vuelve más compleja a medida que:

- 1.- "El desempeño del puesto está influido en gran medida por variables ajenas al mismo; esto es, cuando existe una fuerte interdependencia respecto a otras personas o a las características que puede tener el material, el componente del proceso, etc. que reciben" (Flores, 1993, p.45).
- 2.- "Se asciende a la escala jerárquica del puesto, con lo cual el nivel de responsabilidades, la importancia de las decisiones y la complejidad de las tareas aumentan necesariamente" (Flores, 1993, p.45).

La Detección de Necesidades Capacitación (DNC) en la organización completa comprende dos etapas:

La primera de las etapas consiste en buscar las evidencias.

Coldrick y Lyons (citados en Mendoza, 1986) proponen que se tienen que considerar aspectos como:

- Políticas de la empresa.
- Desempeño de la empresa.
- Clima organizacional y tipo gerencial.
- Desempeño de las gerencias.
- Supervisión.



Rotación de personal.
Frecuencia de conflictos.
Costos del trabajo.
Revisión de ventas.

"En resumen, el diagnóstico de necesidades de capacitación marca la pauta para la verdadera intervención planeada por la capacitación. De esta manera, se observa que la efectividad de los recursos de capacitación no está solo sujeta a la calidad de los recursos, sino también a la utilidad que van a tener éstos en términos de satisfacción de necesidades reales que tengan el personal y la organización. Si se lograra concretar esto, será más fácil entender que los recursos de capacitación no sólo son un requisito legal que se debe de cumplir, también son actividades que van a reeditar en términos organizacionales, económicos e individuales, pues el resultado final está claramente definido, los recursos se canalizan correctamente, pero sobre todo, se tiende al proceso de aprendizaje significativo, donde no se imparte un curso por cumplirlo, éste representa una utilidad práctica apegada a su realidad y se encuentra relación entre lo aprendido y lo aplicado" (Flores, 1995, p.52).

2.2.2 Metodología de la capacitación.

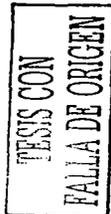
El proceso de capacitación es considerado por Becerril (citado en Molina, 1995) como un conjunto de actividades que se dirigen a establecer una dinámica particular caracterizada por la inducción hacia un cambio en la conducta de los sujetos que participan en ella.

La capacitación, como todo proceso administrativo, es la conformada por varias etapas para poder realizarse: presentación del proyecto, detección de necesidades de capacitación, planear y programar, impartición de la capacitación, evaluación y seguimiento.

PRIMERA ETAPA.

Presentación del proyecto.

En el cual se hace un bosquejo de forma general de la situación de capacitación y el procedimiento.



SEGUNDA ETAPA.

Detección de Necesidades de Capacitación.

Este paso consiste en que antes de cualquier tipo de capacitación, se debe de conocer cuáles son los problemas que aquejan a la organización.

TERCERA ETAPA.

Establecimiento del programa.

Esta etapa consiste en analizar los resultados obtenidos en el paso anterior, además de analizar también los recursos humanos, materiales y financieros con que se cuentan para llevar a cabo el programa. En esta etapa se llevan a cabo planeamientos de los objetivos a perseguir.

Al respecto Carpia (Citado en Molina, 1995, p.18) señala "los criterios para redactar objetivos son comunes en la mayoría de los autores y parece no haber confusión al respecto:

Debe ser claro y preciso.

Debe referirse a la conducta de un sujeto (quién lo hace).

Se debe formular en términos de conducta observable.

Debe hacer referencia a los contenidos:

Además pueden:

Indicar la precisión o nivel de de ejecución que debe alcanzar cada participante. La forma en que se imparte la capacitación es variada, dependiendo de la persona que la imparte y el capital disponible para llevar a cabo dicha actividad, estas van desde una conferencia hasta un taller.

Varios autores enumeran varios medios auxiliares de capacitación en los que se apoya el instructor para llevar a cabo esta actividad; tales medios lo pueden ser:

Auxiliares gráficos.

Pizarrón.

Rotafolio.

Franelógrafo.

Gráficas.

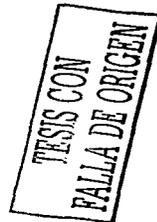
Cuadernos de apuntes.

Proyecto de imágenes.

Proyección de cine.

Proyector de transferencias y diapositivas.

Proyector de cuerpos opacos.



Circuito cerrado de t.v.

Medios sonoros.

Grabadora.

Tocadiscos.

CUARTA ETAPA.

Evaluación.

En esta etapa, se llevan a cabo las evaluaciones acerca de los medios y mecanismos que determinarán el grado en que se lograron los objetivos establecidos. La evaluación puede llevarse por medio de exámenes.

QUINTA ETAPA.

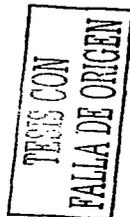
Seguimiento.

En esta etapa se detecta si es que el plan de capacitación obtuvo los alcances planeados, además de si todas las habilidades y conocimientos que el capacitador impartió, el participante los lleva a cabo correctamente en el campo donde se encuentra inmerso.

Cabe mencionar que la persona que imparte capacitación a cualquier nivel debe conocer muy bien su actividad, además de definir y emplear correctamente las técnicas que utilizará en el proceso y llevar a cabo un mejor análisis y evaluación del programa establecido.

2.2.3 Marco legal de la capacitación.

En este caso, los aspectos legales de la capacitación hacen referencia a lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo, que en su artículo 132 dice "Es obligación por parte de los patrones organizar permanentemente cursos de capacitación y adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) o a las autoridades del trabajo o de los estados, territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o por varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por



personal propio, a través de instructores internos, escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad" (Hernández, 1994, p.11).

En este sentido, este tipo de acciones se realizan para que en todo tipo de organización exista por un lado, una mayor seguridad de sus trabajadores, y por otro, una mejor y mayor producción en bienestar de la empresa y sus integrantes.

De acuerdo con Hernández (1994) los aspectos legales hacen referencia a los requerimientos que están estipulados por la Ley Federal del Trabajo en el proceso de la capacitación y adiestramiento, como son:

a).- Constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

En los que según el artículo 153, las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento son los organismos que se constituyen dentro de cada empresa con igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, con el propósito de vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores.

b).- Registro de planes y programas.

Los planes y programas de capacitación se presentan ante la STyPS para su registro, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo.

Asimismo, señala que los planes y programas de capacitación sin registro deben cumplir los siguientes requisitos :

Referirse a periodos no mayores de 4 años.

Comprender todos los puestos y niveles de la empresa.

Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación al total de los trabajadores.

Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto o categoría.

Especificar el nombre y número de registro de los agentes capacitadores ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.



TEMA Sobre el propósito de la capacitación	ARTÍCULO 153- A y 153- F	CONTENIDO - Elevar el nivel de vida y productividad del trabajador y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionarle información sobre nueva tecnología, prepararlo para una nueva vacante, prevenir riesgos de trabajo, e incrementar la productividad.
Sobre las obligaciones de la empresag	25-VIII y 391-VIII 132-XV 132-XXVIII 153-O 153-E	-Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a la capacitación. -Proporcionar capacitación y adiestramiento. -Participar en las comisiones para este fin. -Informar a la STyPS, sobre la constitución y bases generales de las comisiones mixtas. -Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en un área fuera de su centro laboral. -Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
Sobre los derechos de los trabajadores.	153-A 153-H 153-T-V 153-Y	-Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación. -Derecho de formar parte de la comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento. -Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.
Sobre las comisiones mixtas de Capacitación y adiestramiento.	153-I	-Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros. -Integración y facultades de las comisiones.
Sobre los planes y programas .	153-O	-Requisitos de los planes. -Hace referencia a lo dispuesto en el artículo 878-IV
Sobre las sanciones.	153-O	

Tabla 2. En esta tabla se pueden observar los artículos más importantes marcados por la ley federal del trabajo en materia de capacitación.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Desde el punto de vista legal, el plan de capacitación de la empresa debe encaminarse a cumplir con lo dispuesto en la Ley federal del trabajo en lo referente a actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores en su actividad, proporcionándole información sobre la aplicación de nuevas tecnologías preparándolo para ocupar una vacante, previniendo los riesgos de trabajo, incrementando la producción, etc.

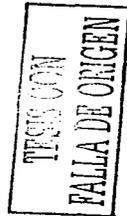
Como pudo observarse los psicólogos insertados en el campo de las organizaciones llevan a cabo diversas funciones. Principalmente dentro de los procesos de Reclutamiento, Selección y Capacitación. Desde hace tiempo los psicólogos han venido interesándose por aspectos como motivación, liderazgo, equipos de trabajo, los cuales forman de el Desarrollo Organizacional, en el siguiente apartado haremos una aproximación a este concepto.

2.3.- Desarrollo Organizacional. (D.O)

"En el proceso administrativo del Desarrollo Organizacional se describen los factores que intervienen en la interacción de interés, contrastando las interacciones del individuo y la participación de los elementos relacionados, se interviene alterando o manteniendo el componente que media tal interrelación , y se estiman los resultados" (Vargas y Velasco, 1998, p.15).

Asimismo, los mismos autores mencionan que en el Desarrollo Organizacional se llevan a cabo una serie de procedimientos administrativos que son necesariamente indispensables para la realización de esta actividad; en este procedimiento se elaboran planes de la organización, se implementan métodos de producción, entre otras cosas. La participación del psicólogo en dichas funciones no es indispensable, pero tiene que realizarlas debido a que forma parte del mismo proceso del D.O.

Fleishman (1979, p.159) señala que "en los últimos años, los psicólogos interesados, en el comportamiento humano en las organizaciones han ido más



allá de los conceptos tradicionales para el entrenamiento de grupos específicos de empleados o Gerentes en una organización y se han concentrado cada vez más en el D.O., el psicólogo actúa como asesor de toda la organización al ayudarle a encontrar medios para enfrentarse tanto a su ambiente interno como el externo"

En la década de los años sesenta, un grupo de científicos sociales en los Estados Unidos desarrolló ciertos trabajos que conceden gran importancia al desarrollo planeado de las organizaciones (Chiavenato, 1989).

El movimiento de Desarrollo Organizacional surgió a partir de 1962, junto con cientos de ideas acerca de lo relacionado con el hombre, de la organización y del ambiente, con objeto de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

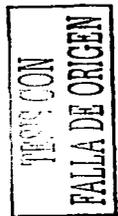
Según Chiavenato (1989), los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie compleja de factores, a saber:

1.- *Difícil aplicabilidad de las teorías administrativas.* La relativa dificultad que se encontró al aplicar los conceptos teóricos de las diversas teorías sobre la organización, cada una con un enfoque diferente y muchas veces, en conflicto con las demás.

2.- *La profundización de los estudios sobre motivación humana y su interferencia en la dinámica de las organizaciones.* Las teorías de algunos psicólogos vinieron a demostrar un nuevo enfoque de la administración, que fuera capaz de interpretar una nueva concepción del hombre y de la organización actual, basada en la dinámica motivacional.

3.- *Creación del National Training Laboratory y las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento de grupo.* Las técnicas de laboratorio hechas sobre entrenamiento de sensibilidad trataban principalmente de mejorar el comportamiento de grupo.

4.- *La publicación en 1964 del libro T-Group Theory and laboratory Methods.* En este libro se exponen investigaciones sobre el grupo-T, los resultados sobre entrenamiento de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de



las organizaciones. El autor de este libro es considerado como el precursor del movimiento del Desarrollo Organizacional.

6.- *La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones.* El estudio de la estructura, de un lado, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, de otro lado, integrados mediante un tratamiento sistémico. La teoría de los sistemas aglutinó los aspectos estructurales y comportamentales, dando posibilidad al surgimiento del Desarrollo Organizacional.

Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasando a la administración pública y después a todas las organizaciones, recibiendo modelos, procedimientos, diagnóstico y tratamiento para los diversos niveles organizacionales.

El Desarrollo Organizacional puede ser una especialidad puramente psicológica que además cuenta con su lado administrativo; es una continuación de la teoría de las relaciones humanas que se prolonga hasta el conductismo, que propone una teoría social de ámbito organizacional.

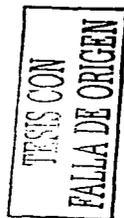
2.3.1.- Definición de Desarrollo Organizacional.

Un punto importante en el proceso empresarial es el Desarrollo Organizacional, un proceso que puede ser explicado y justificado de la siguiente manera según Costales y Hernández (1996, p.54).

Desarrollo: "Es la evolución, desde su origen hasta el punto óptimo de cualquier evento, objeto o sujeto. En la empresa sería el crecimiento desde lo proyectado hasta la funcionalidad ideal de la institución y sus componentes

Organizacional: "Una empresa, una institución o un grupo son una organización ya que no son únicamente la suma de organismos, sino la integración de los mismos bajo lineamientos, criterios, posibilidades y fines.

Arias (1994, p.396) define al D.O. "como una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el



desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran".

Ontiveros (1991, p.8) menciona "es una de las técnicas operativas que están orientadas a desarrollar e integrar el recurso humano a la empresa".

Beckhard (citado en Ontiveros, 1991, p.13) lo define como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones, a través de las intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

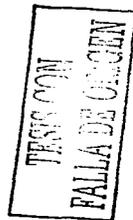
Para Bennis (citado en Chiavenato, 1989, p.343) es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y al ritmo de los propios cambios".

De esta manera, el Desarrollo Organizacional es el resultado de la evolución de los métodos y técnicas de las ciencias sociales, y esto facilita la adecuación de las personas a las organizaciones. El proceso de Desarrollo Organizacional no ofrece virajes drásticos, ni sorpresivos, puesto que constituye una evolución continua, de ritmo controlado (Arias, 1994).

2.3.2.- Importancia del Desarrollo Organizacional.

Según Costales y Hernández (1996, p.55) "la verdadera importancia del Desarrollo Organizacional radica en *hacer los sueños realidad*, en que los planes y proyectos encuentran su correspondiente idóneo en el funcionamiento de la empresa por medio del recurso más repetido e importante en las organizaciones: el factor humano."

El Desarrollo Organizacional va dirigido al factor humano formándolo y habitándolo, integrándolo y haciéndolo participe y protagonista del éxito



empresarial. Es en esta interacción que nosotros podemos hacer contingentes algunas condiciones que probabilicen las ejecuciones e interacciones por nosotros esperadas.

Según Sherwin (citado en Ontiveros, 1991) la importancia de la aplicación del Desarrollo Organizacional en cualquier tipo de organización radica en que este es una alternativa para enriquecer el aspecto humano de la vida organizacional, utilizándola se puede aumentar la efectividad y eficiencia de cualquier organización.

Asimismo, Arias (1994, p.397) menciona "la necesidad de aplicar el desarrollo organizacional radica en:

- a).- Fuerza mayor de preparar y desarrollar un equipo administrativo más competente con un comportamiento gerencial más humanista.
- b).- Lograr la integración de un grupo de vendedores especializados o de un equipo de producción altamente tecnificado.
- c).- Recuperar la condición de competencia en un mercado determinado, para lo cual la empresa no planeó el crecimiento humano, y se encuentra incapacitada para abordarlo adecuadamente, después de un cambio inesperado en sus condiciones, o del aumento de la diversidad de problemas.
- d).- Resolver los problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas valorativas de empleados administrativos y obreros, o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos unos maduros y otros jóvenes, o dentro de una oficina cuando existe una "imágen distorsionada" de algún departamento clave, o cualquier otro tipo de conflicto organizacional.
- e).- Simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser este muy arduo, o muy especializado, y porque esté llevando a la enajenación total".

El Desarrollo Organizacional observa la percepción de lo que ocurre en el ambiente interno y externo de la organización, el análisis y decisión de lo que debe ser cambiado y la intervención necesaria para provocar el cambio, haciendo a la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la empresa. El Desarrollo Organizacional exige la participación total



de todos los elementos relacionados con su proceso y, un profundo respeto por la persona humana (Chiavenato, 1989).

2.4. Administración de Recursos Humanos.

A pesar de la amplia gama de acción de la psicología en las organizaciones, en varios casos se tiende a relegar sus funciones a actividades de carácter administrativo. Esto puede deberse a las características de los puestos que el psicólogo puede ocupar dentro de una organización, que pueden ir desde auxiliar, hasta Director de área. Las funciones en el departamento de Recursos Humanos, para un psicólogo, varían de acuerdo o dependiendo de la naturaleza del puesto que ocupa, sin embargo en la mayoría de ellos lleva a cabo funciones estrictamente administrativas.

Al respecto Vargas (1994) menciona que el psicólogo que labora en el área organizacional necesita cubrir actividades propias del puesto de relaciones industriales y, aunque dicha actividad y sus funciones están desligadas de la psicología, son necesarias.

Para Nuñez (1994, p.13) "el área de administración de Recursos Humanos, ha cobrado gran importancia, ya que todas las organizaciones se manejan por medio de personas, por lo que es necesario la dirección de dicho personal, tarea primordial de la misma. Si no hubiese dicha dirección, el esfuerzo humano estaría únicamente a dirigido lograr objetivos individuales, mas no aquellos que busca alcanzar la organización en su totalidad"

Como se puede observar, en lo anterior se hace hincapié en la gran importancia que tiene el área de administración de recursos humanos; sin ella, existiría una total desorganización en los centros de trabajo, e inclusive se podría afirmar que peligraría la existencia de las organizaciones, ya que dicha área se encarga de atraer, mantener y desarrollar al personal en sus diferentes obligaciones de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Chruden (1980, p.25) señala "el área de la administración del personal utiliza las contribuciones derivadas de muchas áreas académicas. Sin embargo, son más importantes aquellas disciplinas que comprenden lo que ha llegado a ser conocido como las ciencias de la conducta como la Psicología y la Sociología, entre las más importantes".

Thomas (1993) menciona que para llevar a cabo el control de personal se realizan las siguientes actividades:

a).- Actualización de los expedientes de personal.

En los cuales se abren los expedientes del personal de nuevo ingreso, colocando en ellos la documentación inherente al empleado y se actualizan los correspondientes al personal vigente.

b).- Clasificación y archivo de la información generada por el departamento.

c).- Elaboración de credenciales.

d).- Elaboración de formas de control de personal.

Que se elaboran con el fin de tener siempre actualizado el historial laboral del empleado.

e).- Elaboración y control de las listas de asistencia de personal.

f).- Realización de trámites de baja.

Que incluye la elaboración de: hoja de renuncia, aviso de rescisión de contrato, baja ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y finiquito.

g).- Cálculo de período vacacional y trámite de los mismos.

h).- Cálculo de modificaciones salariales, elaboración de avisos del cambio ante el I.M.S.S.

i).- Análisis de las causas de baja.

j).- Elaboración de: cartas de recomendación, constancias de trabajo.

Puede observarse que en el caso de la Administración de Recursos Humanos se llevan en su mayoría actividades administrativas, sin embargo el psicólogo tiene la capacidad de aplicar sus conocimientos en estas funciones.

Kast (citado en Nuñez, 1990, p.18) considera "destaca el papel de la administración como medio para desarrollar y utilizar los recursos humanos, busca la utilización efectiva de personal, siendo este el elemento más importante de la organización y que surge a partir de la preocupación acerca

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de la productividad, la necesidad del mejoramiento de la calidad, indicadores de una escasez futura de personal entrenado, y la aplicación de leyes y reglamentos protectores de los trabajadores”.

Contratación de personal.

Thomas (1993, p.123) menciona que esta actividad consiste en “la realización de los trámites correspondientes al nuevo ingreso de personal, tales como la elaboración de contrato, alta ante el I.M.S.S., aviso de inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).. credencial y tarjeta de control ”.

Arias (1994, p.278) define al contrato como “aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

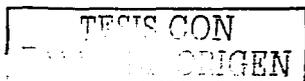
Dentro de las funciones en Recursos humanos existen áreas que podríamos llamar como *nobles* principalmente son las anteriormente mencionadas y descritas, y funciones poco gratificantes y bastante desgastantes como lo son las Relaciones laborales, en la que principalmente se asocia con el manejo de sindicatos.

2.4.1 Relaciones laborales.

Este término se reserva a los aspectos de índole jurídico de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero – patronales, con el fin de eliminar asperezas y conflictos entre jefes y subordinados o trabajadores.

Además, dentro de esta función se encuentran aspectos como:

*Administración de contrato colectivo. El objetivo de este proceso es llegar a acuerdos con el sindicato que satisfagan de la mejor manera posible los intereses de los trabajadores y de la misma organización.



ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

*Reglamento interior. El reglamento interno de trabajo es un instrumento que sirve de ayuda para la administración de personal, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización (Arias, 1986).

El artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo define al reglamento interior de trabajo de la siguiente manera: "Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento" (Arias, 1994, p.295).

*Terminación de relación laboral. Esto se presenta cuando ha llegado el caso de término del contrato de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

"Cuando se da la terminación de contrato laboral puede traer repercusiones psicológicas para la persona, pues puede reaccionar pensando que los demás lo perciben como inútil o incapaz, y caer en una situación depresiva o en una existencia de tristeza por su trabajo" (Arias, 1994, p.404)

2.4.2 Sueldos y prestaciones.

Sueldo: "Toda retribución económica que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo" (Reyes, 1980, p.15).

"Administración de sueldos y salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y las técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, o su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa" (Reyes, 1980, p.29).

Este tipo de procedimiento administrativo, es comúnmente realizado por el departamento de contabilidad, sin embargo, es responsabilidad del jefe de personal realizar la revisión de los cálculos de vacaciones, finiquitos y cambios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de salario; así como los descuentos por concepto de préstamos, faltas y permisos.

Dentro de las prestaciones se encuentran, las que se pueden agrupar en dinero, especie y actividades o servicios. Particularmente este tipo de prestaciones son otorgadas por instituciones como:

- a).- Ley Federal del Trabajo.
- b).- Ley del I.M.S.S.
- c).- Ley del I.S.S.S.T.E.
- d).- Reglamento de trabajo de empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.

Las prestaciones que otorgan estas instituciones son, por mencionar algunas:

Pago de horas extras.

Descanso de media hora durante la jornada de trabajo.

Indemnización.

Becas.

Utilidades.

Vivienda.

Servicios médicos.

Pensión.

Subsidio por accidente de trabajo.

2.4.3 Higiene y seguridad industrial.

Las condiciones higiénicas y de seguridad deficientes, así como las enfermedades profesionales en el mejor de los casos, desarrollan en las personas amenazadas el temor constante de verse lesionadas gravemente y esto produce un ambiente de inseguridad personal que afectará su trabajo y su personalidad (Blum y Naylor, 1985).

Al respecto Arias (1994, p.359) menciona "en casos normales, la inseguridad personal, el temor de morir, la incapacidad de trabajar y ganarse la vida, desarrollan en las personas cambios de personalidad que pueden variar desde leves neurosis a casos agudos de psicosis y trastornos mentales, además de la enfermedad orgánica que propiamente se ha desarrollado".

TEMA CON
FALLA DE ORIGEN

"Higiene industrial es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud (Arias Galicia, 1994, 356).

Uso y aplicación del reglamento de Higiene y Seguridad.

El psicólogo tiene la obligación de supervisar que se lleve a cabo la reglamentación sobre higiene y seguridad, que está encaminada a preservar la salud de los trabajadores y que debe contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales.

Comisiones mixtas de seguridad e higiene industrial.

Este tipo de acciones es uno de los medios más utilizados para prevenir los riesgos profesionales, la finalidad de este tipo de comisiones es la de conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo.

"Las comisiones mixtas de seguridad e higiene deben reunirse por lo menos una vez al mes para discutir las causas y los riesgos acaecidos durante ese tiempo y los planes para evitarlos en el futuro" (Arias, 1994, p.362).

2.4.4. Análisis de puestos.

El análisis de puestos responde a una necesidad administrativa, la cual distribuye al recurso humano en puestos que requieren ciertas características físicas y psíquicas e intelectuales, con el fin de evitar accidentes laborales y aumentar la productividad en el trabajo. Asimismo permite que el trabajador pueda desarrollar sus potencialidades y su eficiencia.

Reyes (citado en Caballero y Lahera, 1998, p.40) distingue cuatro tipos de análisis de puestos:

1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 2.- El que se hace para orientar la selección de persona.
- 3.- El análisis formulado con miras a la capacitación del empleado.
- 4.- El que se formula con la finalidad de servir a la valuación de los puestos.

Como puede observarse, en los cuatro tipos de análisis de puestos se contemplan aspectos para el mejor funcionamiento de la organización, el trabajo y los procesos administrativos de reclutamiento y selección.

Arias (1994) menciona que para poder llevar a cabo el análisis es recomendable emplear una metodología para obtener mejores resultados, dicha metodología consiste básicamente en:

- a.- Fijación de metas.
- b.- Establecimiento de un programa de acción.
- c.- Fijación de presupuesto.

Para la recopilación de información.

- a.- Observación
- b.- Cuestionarios.
- c.- Entrevistas.

Dichos procesos son necesarios para poder llevar a cabo un análisis de puestos de manera eficaz, para el mejor funcionamiento del área y la seguridad del empleado.

Pero, a pesar de todo lo anterior, el psicólogo tiene en las organizaciones un campo de desarrollo profesional muy bueno, y aunque muchas de las veces se realizan actividades desligadas de lo psicológico, nunca falta la oportunidad de intervenir y aplicar los conocimientos propios de la psicología.

De esta manera, se hizo una revisión acerca de las funciones que llevan a cabo los psicólogos insertados en las organizaciones, desde los procesos administrativos hasta los propios de la psicología. Como pudo observarse, existe mucha confusión respecto a lo que debería llevar a cabo el psicólogo organizacional.

Al respecto, Vargas (1994, p.53) comenta "el ejercer de manera pura en el ámbito organizacional es difícil cuando no imposible; se tiene que atender

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aspectos muy variados para poder tener las bases y la posibilidad de afectación a otros niveles".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3. LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN UNA ORGANIZACIÓN DEL GIRO METALMECANICO Y DE LA FUNDICION.

Como pudo observarse en el capítulo anterior, las funciones de los psicólogos dentro de los departamentos de Recursos Humanos es muy amplia y multifuncional. Prácticamente tiene que hacer en todas las áreas de Recursos Humanos. En ABC/NACO National Castings de México S.A. de C.V. nos encontramos laborando tres psicólogos que ocupamos puestos como Director de Recursos Humanos, Gerencia de Capacitación y Desarrollo y Coordinación de Reclutamiento, Selección y Capacitación Técnica de Personal; antes de describir las funciones de los puestos anteriormente mencionadas me parece necesario dar a conocer las características de la organización para la cual laboramos.

3. Antecedentes de ABC/NACO National Castings de México S.A. de C.V.

¹ABC/NACO ²National Castings de México es una organización transnacional con 29 plantas a nivel mundial contando con subsidiarias en Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Portugal, Escocia, China y Suecia además de la planta de Ciudad Sahagún, Hidalgo en México y un taller de ruedas de ferrocarril en Tlalneptla, Estado de México

Sin embargo, antes de que la actual National Castings de México fuera lo que es hoy tuvieron que pasar una serie de eventos, desde una separación de un complejo industrial hasta la quiebra y su posterior privatización.

Tiempo atrás, National Castings de México S.A. de C.V. formó parte de un complejo industrial llamado *Complejo Industrial Sahagún*, conformado por 4 organizaciones hasta ese entonces para estatales las cuales eran *DINA/Renault* (Ahora *Motor Coach Internacional*) principal fabricante de autobuses de transporte

¹ American Brakes Company/National Company Incorporated

² Fundiciones Nacionales de México

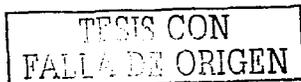
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de pasajeros, autos compactos y camiones de carga; *Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril* (Ahora *Bombardier Transportation*) principal fabricante de vagones de ferrocarril y vagones del sistema de transporte colectivo metro de la ciudad de México; *Dicona* (Ahora *Komatsu*) fabricante de góndolas para camiones de carga pesada y ³*Sidena* (Ahora *National Castings de México*) fabricante de aceros especiales, partes automotrices y tractores agrícolas, las cuatro organizaciones eran manejadas por el gobierno y empleaban alrededor de 25,000 trabajadores.

Durante el gobierno del ex-presidente José López Portillo (1976 – 1982), debido a la crisis económica del país, el complejo industrial de Ciudad Sahagún fue dividido en cuatro organizaciones con administraciones propias y comenzaron los problemas económicos para las empresas, ya que se realizó una serie de fuertes recortes de personal debido a que el gobierno decidió recortar el subsidio a las mismas, sus ventas bajaron drásticamente y comenzaron las crisis sociales y económicas ya que los sindicatos conformados en las empresas realizaron movilizaciones en protesta por el despido masivo de trabajadores y el no subsidio por parte del gobierno, esto ocasiono que empresas como Renault cerrara operaciones en México.

La construcción del complejo comenzó en el año de 1954 y la producción se dio en el año de 1957. Primeramente se fabricaron máquinas de coser, en esos entonces la planta era conocida como "Toyoda de México" teniendo el 56% de inversión japonesa. En 1960, se dio un giro a la producción de la organización ya que inició sus primeros pasos como una fundición; para el año de 1962 ya se encontraba convertida en una planta de fundición con carácter totalmente paraestatal, haciendo fundiciones de Hierro, Acero, Aluminio y Aceros especiales, teniendo como razón social SIDENA. A principios de 1980 se fabricaron tractores agrícolas *Ford*, además se maquinaban componentes para la industria automotriz

¹ Siderúrgica Nacional



como monoblocks y ruedas, esta producción era en su totalidad para organizaciones como *DINA* y *NISAN*.

Poco después, empresarios provenientes de Rusia negociaron con *SIDENA* para que se les fabricara nuevamente tractores agrícolas *John Deere* y *Martín Ferguson*, así transcurrieron varios años hasta inicios del año 1990, año en el cual se retiró el capital Ruso, sin embargo los procesos de fundición siguieron operando.

Durante el gobierno del ex presidente Carlos Salinas de Gortari (1988 – 1994) se dieron en el país una serie de privatizaciones de organizaciones paraestatales, entre las más sonadas se encuentran Altos Hornos de México, Telmex, *DINA* y *SIDENA*, la venta de esta última se dio en el año de 1991 resultando compradores dos grupos conocidos como "Grupo San Lorenzo" y "Grupo Puebla". Debido a un mal manejo administrativo y económico por parte de estos grupos, *SIDENA* fue declarada en quiebra a finales de 1994. A pesar de esta quiebra, la producción no paró ya que se ingresó una sindicatura dirigida por Banobras para hacerse cargo de la administración con el fin de ponerla en venta.

Desde el año de 1988, un grupo conocido como National Castings con sede en los Estados Unidos de Norteamérica figuró como asesor técnico de *SIDENA*, con el objetivo de satisfacer la demanda de los mercados nacionales e internacionales, haciéndola obtener primeramente la certificación de las normas ⁴ARR y la certificación ISO9002, debido a esta relación de asesoría técnica que existió este grupo se vio interesado en adquirir a *SIDENA*. A inicios del año de 1996 se realizó una licitación pública internacional la cual fue ganada por el corporativo *NACO* (National Company) con sede en la ciudad de Chicago, Illinois, Estados Unidos de América, este corporativo contaba con 8 plantas industriales distribuidas en Norteamérica incluyendo Canadá.

⁴ American Association of Rails

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ese mismo año, inició operaciones ya con el nombre de National Castings de México fabricando productos para la industria ferroviaria, principalmente de carga pesada. A inicios de 1999, se hicieron negociaciones para realizar una fusión con el principal competidor de NACO el cual era ABC Rail, en el mes de Abril de ese mismo año se llevó a cabo dicha fusión y desde ese entonces se nos conoce como ABC/NACO National Castings de México.

Actualmente cuenta con una plantilla laboral de 1800 trabajadores entre personal sindicalizado y empleado solo en la planta de México, el sindicato es independiente y se denomina Sindicato Nacional Independiente de Trabajadores de la Industria de la Transformación Metalmeccánica Similares y Conexos (SNITITMMSyC) este sindicato vela por los intereses de sus afiliados que son alrededor de 1500 trabajadores.

El giro de National Castings de México es metalmeccánico y de la fundición, esto es se fabrican principales componentes ferroviarios para la industria de carga pesada (Anexo 1 y 2) por medio de partes fundidas de acero. El 96% de la producción es para exportación, llegando los productos a 37 países en el mundo (China, Rusia, Blangadesh, Argentina, Alemania, Francia, Korea, Filipinas, entro otros) mientras que el 4% restante se queda en México para satisfacer a clientes como General Electric, Gunderson, Trinity, Orbit Valves; Ferromex, Ferrosur, entre otros.

La planta de Ciudad Sahagún, Hidalgo en México es la más grande del corporativo con unas dimensiones aproximadas de 40 Hectáreas, en esta planta se trabajan los 365 días del año, las 24 horas divididas en tres turnos.

ABC/NACO National Castings de México cuenta con varios departamentos y direcciones que se pueden ejemplificar en el siguiente organigrama:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Figura 2.- Organigrama de niveles Directivos de National Castings de México SA de CV

A su vez, cada Dirección tiene sus áreas a cargo en el caso de La Dirección de Recursos Humanos tiene a su cargo las áreas de Administración de personal, Capacitación, Seguridad industrial y ecología, Reclutamiento y Selección de personal, Servicio Médico y Servicios generales y al personal; en el caso de la Dirección de administración y finanzas tiene a su carga las áreas de nóminas e impuestos, contraloría, contabilidad general, materiales, sistemas e informática; la dirección de calidad tiene a su cargo lo que son los departamentos de aseguramiento de la calidad, control de calidad; mientras que la Dirección de operaciones coordina los departamentos de fundiciones, fusión, mantenimiento, control de la producción, ingeniería, mejora continua.

Bien, ahora de conocer un poco acerca de National Castings de México, a continuación se describen las funciones que llevan a cabo los psicólogos en esta organización industrial.

3.1 Reclutamiento.

Las funciones de reclutamiento de personal están ligadas al proceso de selección de personal, este proceso inicia en el momento que se abre una vacante ya sea por ser puesto de nueva creación, eventual o por renuncia o despido del ocupante. El primer paso consiste en recibir una requisición de personal previamente autorizada por el Gerente y Director del área solicitante dando una justificación acerca del puesto (anexo 3); aprobada la requisición por el Director de Recursos Humanos se envía al departamento de Reclutamiento y Selección de personal, el

siguiente paso consiste en levantar un perfil y descripción de actividades para tener un margen más amplio en la búsqueda de o los candidatos (Anexo 4).

Una vez teniendo el perfil de puestos se realiza una búsqueda interna, ya sea en la cartera de solicitantes o publicando la vacante entre el personal empleado de la organización, esta segunda opción depende mucho si la vacante es confidencial ya que en ocasiones las vacantes se originan con el fin de reemplazar a alguna persona que esta ocupando el puesto y si se publica en la organización podrían existir resentimientos por parte de la persona a ser reemplazada; si la búsqueda no se puede hacer por este medio, utilizamos nuestras fuentes de Reclutamiento externo como lo son cámaras de comercio (Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos y American Chambers of Commerce) estas agencias de empleo cuentan con un número de aspirantes en sus bases de datos que se encuentran en búsqueda de empleo. La forma en que operan estas agencias para dar servicio a las organizaciones socias es mandar un boletín de personal semanal en el cual se encuentran datos de diversos profesionistas que están desempleados o buscan cambiar de empleo, además publican la vacante en una carpeta para que los buscadores de empleo puedan consultar los requisitos mínimos pedidos por la organización, para ésto es necesario que el departamento de Recursos Humanos envíe vía fax o correo electrónico una requisición de personal (anexo 5).

Además de esta fuente de reclutamiento se utilizan publicaciones como Employer de México, el cual es una publicación mensual en forma de periódico, este medio prácticamente está dirigido a puestos de nivel ejecutivo o medio; grupos de intercambio de Recursos Humanos, los cuales además de intercambiar datos de solicitantes y vacantes en las organizaciones sirven para dar a conocer el servicio de cada una de las empresas; Universidades y Servicio estatal del empleo, en este caso National Castings de México por tener ubicación en el estado de Hidalgo, las Universidades con las que más contacto se tienen son Universidad Autónoma de Hidalgo, Instituto Tecnológico de Pachuca y Tecnológico de Monterrey Campus Hidalgo, sin embargo también se llegaron a utilizar los

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

servicios de bolsa de trabajo del Instituto Politécnico Nacional, Universidad Nacional Autónoma de México y Universidad Autónoma Metropolitana.

Una vez atraídos los candidatos, se les pide que llenen una solicitud de empleo en la cual se les piden datos fidedignos acerca de educación, antecedentes laborales, etc.

3.2 Selección de personal.

Cabe resaltar que en el proceso de selección de personal varía dependiendo del puesto al cual se encuentre concursando el aspirante; es decir:

En el caso de la selección de personal manual es el sindicato (SNITITMMSyC) por medio del Secretario de trabajo y conflictos el que se encarga de enviar el personal que requieren las diversas áreas de la organización, antes de que el sindicato envíe personal, previamente se requiere que las áreas lo soliciten a la Dirección de Recursos Humanos, esto depende del nivel de producción que se tiene previsto.

Si la requisición es autorizada, el Director de Recursos Humanos envía un escrito al secretario general del sindicato solicitándole el personal con las características que requiere el área solicitante. Cabe resaltar que generalmente el ingreso de los trabajadores es por reingreso, son personas que estuvieron laborando en la organización, pero debido a reestructuración tuvieron que salir, solo en pocas ocasiones se tuvo la entrada de personal de nuevo ingreso, esto se manejaba por medio de los Centros de Capacitación Industrial con los cuales se tenía convenio de capacitarlos para poderlos emplear en la organización.

Una vez que el sindicato envía el personal para cubrir las vacantes, se les pide que llenen la solicitud de empleo, el área de Reclutamiento y Selección, en conjunción con la Gerencia de administración, se encarga de investigar el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desempeño del personal que intenta reingresar, se investigan aspectos como faltas injustificadas, retardos, cambios de día, días de incapacidad. Todo se lleva a cabo por medio de los registros en los expedientes personales de los candidatos, si el candidato cumple con las menores incidencias en su trayectoria laboral, se le envía a servicio médico de planta.

Para puestos a nivel auxiliar, supervisión o practicantes, una vez que se les entrevistó y comentó acerca de las funciones del puesto, se les cita en otra ocasión para aplicarles exámenes de psicometría (Cleaver, Beta II-R, Autobiografía, Habilidades Mecánicas, Mc Ber y Bryers & Myers) con estas evaluaciones se pretende conocer algunos aspectos de personalidad, así como la forma de trabajo bajo presión. Una vez aplicados y calificados los exámenes psicométricos, los resultados se vacían en una integración psicométrica (anexo 6), si el candidato cumple con los requisitos mínimos requeridos por el área solicitante se le integra un expediente el cual está conformado por curriculum vitae, integración psicológica, solicitud de empleo y un formato de evaluación técnica (anexo 7), se envía al candidato con el expediente en un formato cerrado para que se entreviste con el Gerente del área y sea él quien determine si el candidato es el idóneo en aspectos técnicos para ser contratado, en caso de que no sea aceptado se siguen enviando más candidatos y, en caso contrario, se llevan a cabo los procesos administrativos de contratación e inducción de nuevo ingreso.

Para puestos a nivel Gerencia y Dirección el proceso es diferente, ya que una vez entrevistado por el departamento de Selección de personal, se le cita al día siguiente para la aplicación de ⁵M.A.P el cual es un medio utilizado para la selección por competencias, esto es debido a la diferencia de responsabilidades entre los puestos. Esta evaluación tiene por objetivo conocer las áreas de oportunidad y de desarrollo del candidato, en otras palabras, se verifica si su perfil

⁵ Managerial Assessment of Proficiency

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de efectividad gerencial se adecua a las exigencias del puesto y de la organización.

A saber la evaluación M.A.P. se divide en cuatro áreas:

Componente administrativo.

Manejo de tiempo y priorización: el cual refleja la habilidad para manejar el tiempo de manera efectiva – el propio y el de los demás –, esto depende de la habilidad para determinar los objetivos y negociar prioridades, presupuestar el tiempo de acuerdo a la relativa importancia de esas prioridades, y ejercitar autodisciplina y control de otros quienes pudieran interrumpir el alcanzar dichos objetivos.

Establecimiento de metas y objetivos: es la capacidad de visualizar la apropiada utilización de recursos así como alcanzar las metas y objetivos. Por lo tanto, el proceso administrativo comienza y termina con el análisis y reestablecimiento de los objetivos que deben ser alcanzados.

Planeación y programación del trabajo: aquí se pretende identificar el grado en el cual el candidato es capaz de planear, programar y controlar el trabajo de los cuales su personal es responsable.

Componente comunicativo:

Escuchar y organizar: esto se refiere a la habilidad para comprender, organizar y analizar lo que oye para decir qué pensar y responder a los mensajes. En el mundo de hoy, la mayoría de nuestra comunicación en los negocios recae en los mensajes orales y escuchados (75%) mucho menos que en los mensajes teidos o escritos (25%).

Proporcionar información clara: en promedio, los ejecutivos invierten entre el 30 y 40% del día en proporcionar información a otros. Ninguna otra actividad es más importante que nuestra destreza para influenciar los pensamientos y acciones de los demás.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Obteniendo información específica: es la habilidad para administrar efectivamente depende de la capacidad para utilizar preguntas, indagaciones y técnicas de entrevista de manera que se minimicen los filtros o ediciones que son llevadas a cabo cuando la información es transmitida de persona a persona.

Componente supervisión:

Entrenando y delegando: es la capacidad del evaluado para evaluar el desempeño de su personal, la capacidad de entrenar al personal.

Corrigiendo y aconsejando: el cual indaga la capacidad de corregir a un empleado cuyo desempeño ha caído en patrones de conducta inaceptables. El propósito de aconsejar y corregir es el de reestablecer el desempeño del empleado dentro de las normas y estándares sin que se pierda una base de respeto o confianza por cualquiera de las partes.

Componente cognitivo:

Identificación y solución de problemas: es el factor que se refiere a la habilidad para identificar obstáculos que impidan alcanzar las metas y objetivos y aplicar una serie de procedimientos sistemáticos para eliminar o reducir las causas. Habilidad de análisis e intuición son cualidades importantes para la solución de problemas.

Toma de decisiones y ponderación de riesgos: habilidad para explorar todas aquellas opciones, analizando y poniendo en tela de juicio todas las posibles opciones.

A su vez la evaluación M.A.P. indaga aspectos de dos aspectos importantes los cuales son el estilo de comunicación y el estilo personal.

Estilo de comunicación:

Un ingrediente vital en la comunicación efectiva es el estar conciente del poder que uno tiene de afectar cómo otras personas responderán.

La evaluación M.A.P. toma en cuenta cuatro tipos de comunicación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Empático: este estilo es del tipo no crítico que captura la esencia del tema o de los sentimientos expresados. Este estilo de comunicación refleja una actitud positiva, establece elementos de valor personal y pretende en todo momento que la comunicación sea un intercambio en ambos sentidos. Esta persona se concentra en el mutuo respeto, comprensión y confianza.

Crítico: este estilo expresa un juicio o evaluación de la otra persona y cómo la percibe. Este estilo es el resultado de nuestra tendencia natural de juzgar a los demás apropiada o desapropiadamente. Este estilo en ocasiones confronta lo que la gente dice y la manera como ellos se sienten.

Juicioso: este estilo de comunicación demanda información adicional. Algunas veces nosotros necesitamos más hechos y sentimientos para comprender a los demás. En ocasiones la información adicional nos ayudará a encontrar la raíz del problema.

Consejero: este estilo recomienda a las demás personas lo que deben y no deben de hacer. Cuando nosotros estamos ocupados pensando en soluciones mientras que la persona habla, no podemos plenamente escuchar lo que los demás dicen.

Estilos personales:

De acuerdo a Karl Jung, lo que realmente cuenta en nuestras diferencias de personalidad es la mezcla de cuatro patrones de conducta que cada uno posee. Somos una combinación de analíticos, creativos, activos y sensibles. Esta mezcla es genéticamente determinada, según Jung y puede ser observada desde niños. He aquí una breve descripción de los cuatro estilos de personalidad.

Analítico: el cual tiene una alta necesidad de ser correcto. Demuestra un enfoque estructurado y sistemático al aprender, manejando mejor los hechos que las ideas, es creativo, lógico, organizado y sistemático, y gusta de procesar y recopilar información y prestar atención a los detalles y precisión.

Creativo: es el solitario y puede ser percibido como retraído. En realidad esta persona gusta de formar conceptos globales, integrando su experiencia de diferentes maneras, y buscando significados en cada una, analizar

TRIS CON
FALLA DE ORIGEN

constantemente que hay detrás de los problemas que enfrenta. El que se le diga que algo es verdad no es suficiente ya que el analítico buscará el descubrir a través de su experiencia personal.

Activo: es una persona orientada a la acción, al aquí y al ahora y su aprendizaje es a través de la experiencia. Estas personas muestran ansiedad a través de la acción más que por la imaginación, análisis o sentimientos.

Sensible: gusta de trabajar con sentimientos y emociones propios y de los demás. Su aprendizaje es visceral al igual que el verbal. Este estilo es empático, sentimental y perceptible a los sentimientos de los demás. Las personas sensibles están más interesadas con las relaciones de otros que con la realidad objetiva.

Como se puede observar este tipo de evaluación pone mayor énfasis en la selección por competencias laborales o conductuales que en aspectos de personalidad.

La aplicación de esta evaluación es relativamente sencilla, y consta de dos fases la primera fase consiste en aplicar al candidato un formato para evaluar su estilo personal (Anexo 8) y dos formatos para evaluar su estilo de comunicación (Anexos 9 y 10).

Terminado lo anterior se le pide al solicitante pasar a una sala de audio y video para explicar en qué consiste la evaluación, consta en ver una grabación en la que se muestran interacciones entre personal jefe y subordinado, el candidato tiene que seleccionar posibles acciones si el fuera el Gerente que interacciona en la evaluación (Anexo 11) la duración del video casete es de 1:15 minutos, sin embargo el término de la evaluación depende de la habilidad de el candidato para seleccionar sus mejores opciones el tiempo promedio para terminar el MAP es de 6 horas, a pesar de que se ha tenido candidatos que la han terminado en 11 horas.

TESTS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez finalizada la evaluación se capturan las respuestas que seleccionó el candidato un software nos arroja los resultados en forma gráfica (Anexo 12) el cual es el perfil de efectividad.

Tomando en cuenta los resultados de la gráfica se procede a hacer una interpretación de los resultados del candidato, para que en caso de reunir el puntaje mínimo (60 puntos de perfil de efectividad el cual es una media nacional) siga en las siguientes etapas de la selección, en caso contrario se le explica al candidato cuáles fueron sus resultados se les da su interpretación y las gracias por haber concursado en nuestro proceso.

Si el candidato cumple con la media nacional se realiza la interpretación de MAP, se anexa en un expediente conformado por solicitud de empleo, currículo vitae, estudios socioeconómicos y laborales y un formato de comentarios (Anexo 13). Teniendo estos documentos integrados, y dependiendo del puesto a ocupar se realiza una serie de entrevistas por el Director de Recursos Humanos, El Vicepresidente y Director General, el Presidente corporativo e incluso de personal técnico del corporativo en la Ciudad de Chicago, EE.UU.,

Este tipo de selección por competencias laborales es una herramienta muy útil debido al nivel de responsabilidad de los puestos a evaluar, además de que nos sirve como una Detección de Necesidades de Capacitación pero a nivel individual, en la cual podemos observar aquellas áreas de oportunidad y desarrollo en las que el candidato requiere de mayor desarrollo.

Estudios socioeconómicos y laborales.

El motivo de llevar a cabo estudios socioeconómicos y laborales es de corroborar los antecedentes laborales del candidato en sus anteriores centros de trabajo, la relación con sus jefes, sus subordinados, sus compañeros, así como el desempeño y motivo de salida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Dirección de Recursos Humanos de National Castings de México, por medio del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, lleva a cabo estos estudios contratando un despacho especializado en los mismos; esto es para que ellos se encarguen de realizar las visitas domiciliarias a las organizaciones en las que trabajó el candidato y a su domicilio personal. Sin embargo el departamento de Reclutamiento y Selección se encarga de corroborar la información verídica por el despacho, sobre todo en el aspecto laboral, esto se realiza llamando telefónicamente a los departamentos de personal de las organizaciones y enviándoles un formato (Anexo 14) ya sea vía e-mail o fax.

Una vez recabada la información de los aspectos anteriormente mencionados, se realiza un análisis de los mismos, para corroborarlos con lo que el candidato mencionó en las entrevistas. Una vez que el despacho envía los estudios socioeconómicos, se hace una requisición de pago a la Dirección de Administración y finanzas, dicha solicitud debe de estar aprobada por el Director de Recursos Humanos, el Director de Administración y finanzas y la Gerente de Contabilidad, con el fin de que se elabore el cheque correspondiente.

Si el candidato es el idóneo para ocupar el puesto, el siguiente paso es hacerle una propuesta económica, esto lo lleva a cabo el Director de Recursos Humanos, si el candidato acepta esta propuesta se le envía al servicio médico (anexo 15) para levantar una historia clínica y revisar su estado físico además de hacerle una requisición de documentos para realizar la contratación.

En el lapso de realizar el contrato individual se lleva a cabo un curso de Inducción a National Castings de México y de Seguridad Industrial, esto con el fin de comenzar a familiarizar a los candidatos con sus actividades.

TRIS CON
FALLA DE ORIGEN

Inducción Institucional e Inducción de Seguridad industrial.

Este importante evento se lleva a cabo en todas las posiciones desde practicantes hasta directores. Para realizar este proceso administrativo, que en realidad ya forma parte del proceso administrativo de capacitación, se utilizan auxiliares gráficos como lo son pizarrones y videos, se les muestra un video el cual contiene escenas de las 28 plantas alrededor del mundo con las que cuenta ABC/NACO Inc. La tecnología utilizada, además de esto se les da una explicación acerca de los valores y políticas de la organización, los cuales como empleados de National Castings de México se tienen que seguir al pie de la letra, si el nuevo empleado entra a la línea de producción como Gerente o Supervisor se les comenta de la importancia de conocer el Contrato Colectivo de Trabajo que rige al personal sindicalizado, esto debido a que en ocasiones es necesario aplicar los lineamientos de dicho contrato para amonestar o sancionar a algún trabajador manual (sindicalizado), dicha actividad la realiza la Gerencia de administración de personal.

Se le dan a conocer los horarios de comidas, las fechas de pago, a quien referirse cuando les surja algún problema con el personal a su cargo, quien será su jefe inmediato, horas de entrada y de salida, tiempo de tolerancia para entrada, los productos que se fabrican en la organización, los países a donde se exportan los productos, el tipo de mercado que se satisface; terminado el curso de inducción se les pide firmen un documento para soportar la inducción recibida (Anexo 16) y se les presenta con la persona que será su jefe inmediato para que el se encargue de enviarlo a cualquiera de los tres turnos y presentarlo con el personal que tendrá a su cargo.

En el caso de la inducción a la seguridad industrial, ésta la lleva a cabo el departamento de seguridad industrial y ecología una vez terminada la inducción institucional. Se le concientiza acerca de la importancia que tiene la seguridad en la organización, para el empleado mismo así como para los trabajadores a su mando, se le lleva a un recorrido por la planta, este recorrido dura alrededor de 1 hora 30 minutos, y se realiza la requisición al almacén para que se les dote del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

equipo de protección personal el cual consiste para todos los niveles, (gafas de seguridad, botas, bata, casco de seguridad, tapones auditivos, mascarilla).

Contratación

En este caso la contratación la realiza la Gerencia de administración de personal por medio del área de contrataciones, en el caso de Gerentes y Directores la contratación la lleva a cabo la Asistente del Director de Recursos Humanos debido a la confidencialidad con la que se manejan estos puestos. En el caso de auxiliares y supervisores, el expediente completo se turna a esta área para que se le realice su contrato individual y se le indique en qué fecha comenzará a laborar, se le da de alta al Instituto Mexicano del Seguro Social y al sistema de pagos por medio de una institución bancaria. En el caso de personal manual de reingreso, se le realiza su contrato, se le informa acerca del inicio de su contrato, cuando finaliza, el turno al que será enviado y la persona con quien deberá presentarse.

Proceso de Selección para personal a obtener becas profesionales y/o técnicas.

Atendiendo a lo que marca el Contrato colectivo de trabajo del personal sindicalizado de National Castings de México y la Ley federal del trabajo, anualmente se lleva a cabo un proceso de selección de trabajadores y/o hijos de trabajadores que deseen adquirir una beca a nivel técnico o profesional. La organización otorga cuatro becas y se compromete a pagar en su totalidad los gastos de inscripción, colegiaturas, útiles, uniformes, hospedajes, comidas, transporte durante el tiempo que duren los estudios. A su vez se compromete al becado (si son hijos de trabajadores) que en periodos de vacaciones ingresen a la planta a realizar sus estadías profesionales.

La comisión mixta de capacitación y adiestramiento parte sindical se encarga, a inicios del mes de Junio, de lanzar una convocatoria a todo el personal sindicalizado con contrato de planta. En dicha convocatoria se establecen los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

critérios mínimos a cubrir por los aspirantes, así como las fechas en que podrán ser atendidos en las instalaciones de la comisión de capacitación y adiestramiento. Una vez puestos de acuerdo tanto los representantes de la organización sindical (Comisión de capacitación y adiestramiento) y la empresa (Reclutamiento y Selección) se procede a lo siguiente:

Los aspirantes a las becas llevan la documentación necesaria a la comisión sindical para que ellos sean los que se encarguen de verificar que se cumplan los requisitos mínimos planteados para poder ingresar al proceso de selección, una vez que se tienen a los candidatos nos ponemos de acuerdo para llevar a cabo entrevistas a cada aspirante; estas entrevistas tienen el fin de conocer los intereses, aptitudes, situación económica familiar, expectativas, desempeño académico, etc., dependiendo del número de aspirantes se planea que las entrevistas sean cuatro por día. Cabe resaltar que durante la realización de las entrevistas, se encuentra presente un integrante de la comisión de capacitación y adiestramiento parte sindical.

Realizadas las entrevistas se anotan los comentarios surgidos respecto al entrevistado. Posteriormente nuevamente nos reunimos tanto representantes del sindicato como de la empresa con el fin de ponernos de acuerdo en la fecha de aplicación de exámenes de conocimientos generales, uno para candidatos a estudios a nivel técnico y otro para estudios a nivel profesional además de exámenes psicométricos. El día de la evaluación se divide al grupo en dos (Técnicas y Licenciaturas) estando presentes los cinco integrantes del sindicato que fungen sólo como observadores y un representante de la empresa el cual se encarga de aplicar los exámenes. Una vez terminados los exámenes, se recogen y se meten a un sobre cerrado y sellado poniendo nuestras firmas (Empresa y Sindicato) quedando como responsable de los mismos el representante de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

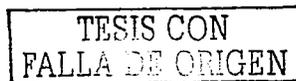
Días después nuevamente nos reunimos para ponernos de acuerdo para la calificación de los exámenes y es hasta ese día en el que se abren los sobres que contienen los exámenes de los candidatos. Al momento de llevar a cabo la calificación de los exámenes nuevamente se encuentran los cinco integrantes de la organización sindical como observadores para que al momento de tomar la decisión o que exista algún desacuerdo en la calificación de los mismos se tenga todo de la forma mas transparente.

Una vez seleccionados los cuatro becados se publican los resultados en los tableros de comunicación, posterior a esto el representante de la empresa y los del sindicato nos reunimos para firmar unos acuerdos. En dichos acuerdos se establece el procedimiento utilizado para la selección de los becados, las calificaciones de todos los aspirantes, el lugar que ocupó y la carrera a la que aspiraba cada uno de los candidatos, además de no existir objeción alguna por la decisión tomada.

Finalmente se cita al Director de Recursos Humanos, a la Gerente de Administración de personal, al Secretario General del sindicato, al Secretario de acción social del sindicato y a la comisión mixta de capacitación y adiestramiento parte sindical para que se firmen los convenios en los cuales los becados se comprometen a seguir una serie de obligaciones, asimismo las obligaciones en las que incurre la empresa.

3.3 Capacitación y desarrollo de personal.

Como se mencionó en el capítulo anterior el aspecto de capacitación y desarrollo de personal es un proceso que cobró mucho auge desde hace varios años, esto debido a la alta competitividad entre las organizaciones para poder seguir manteniéndose en el mercado y de esta forma poder ser competitiva. Esto es, con cada nueva tecnología, surge una necesidad para que un sistema de trabajo, una



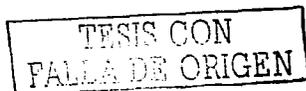
nueva maquinaria, etc., opere correctamente, resulta indiscutible que el personal conozca todo a la perfección.

Además, y aunado a lo anterior, las tendencias en materia laboral han influido en la cultura organizacional para hacerlas más dinámicas y con capacidad de adaptación a las nuevas condiciones de competitividad que se están generando. Esto es, que una vez iniciada la relación laboral en cualquier organización, se debe procurar mantener al capital humano actualizado e incluso desarrollado para la siguiente posición organizacional. Yolanda Aldaco (2002) menciona al respecto que este tipo de prácticas es fundamental para mantener la memoria empresarial, ya que la permanencia de la gente con talento no es longeva. Pero esto no significa dejar de capacitarla, sino aprovechar al máximo sus habilidades e integrarlas mientras se cuente con ellas.

En National Castings de México es primordial el mantenimiento y desarrollo del capital humano, esto se lleva a cabo a través de la capacitación y el desarrollo del mismo lo cual implica un cambio de actitudes, destrezas y habilidades que se ve reflejado en el clima organizacional y en el nivel de producción.

3.3.1 Detección de Necesidades de capacitación.

Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, a través del área de Capacitación, lleva a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación en coordinación con la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, conformada por las Gerencias de las áreas de producción y delegados sindicales de ABC/NACO National Castings de México. En la organización, la comisión mixta de capacitación y adiestramiento está integrada por diez integrantes con sus respectivos suplentes esto es cinco representantes de la empresa y cinco de la organización sindical, con el fin de asegurarse de que se realice la Detección de Necesidades de capacitación y la aplicación correcta y oportuna de los planes y programas de capacitación.



Para la Detección de Necesidades de Capacitación se consideran como referencia los siguientes conceptos ocurridos en el lapso de un año anterior a la fecha del programa que se realiza:

- Producción realizada.
- Rechazos.
- Ausentismo.
- Accidentes de trabajo.
- Niveles de puestos y personal.
- Escolaridad.
- Aplicación de encuestas.

Otro medio utilizado para la Detección de Necesidades de Capacitación es el sistema de evaluación de desempeño, el cual en un sistema corporativo enviado desde las oficinas centrales de ABC/NACO en los Estados Unidos de América, además la evaluación de M.A.P., ambos nos arrojan información relevante para poder realizar un plan de capacitación individual.

La Detección de Necesidades de capacitación se lleva a cabo para obtener datos fidedignos y confiables y de esta manera poder realizar los planes y programas de capacitación que se deben de cumplir en el período estipulado por los mismos.

Una vez obtenida toda la información necesaria, se elaboran estos planes y programas, estos deben de ser un consenso de opiniones y/o puntos de vista de todos los niveles jerárquicos de la organización; para tal caso, se les envía a todos los Gerentes y Directores para que sean aprobados, además de considerar el Vo.Bo. del Director General y Vicepresidente, todo ésto será utilizado en igual medida para informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dichos planes y programas deben contener el nombre de los cursos, fecha de impartición, duración en horas, instructor (es), tipo de cursos, horarios, temarios, etc.

Como ya es bien conocido existen dos tipos de cursos de capacitación los cuales pueden ser tanto externos como internos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Externos: Regularmente a este tipo de cursos se envía al personal clave de la organización, esto es debido a la naturaleza de las actividades que realiza, además de resultar más económico que fuera el instructor quien lo impartiera dentro de las instalaciones de la organización.

Internos: En este tipo de cursos es importante que el instructor sea el idóneo para poderlos impartir, además de contar tanto con la personalidad y conocimientos necesarios. En estos cursos – internos – el área de capacitación apoya a los instructores en lo referente a material bibliográfico para la elaboración de manuales, acetatos, material didáctico, etc.

Para ambos tipos de cursos es necesario realizar una selección del personal, esto es, al hacer la invitación para la asistencia a los mismos se tiene que verificar que el personal propuesto realmente aparezca en los registros de la organización con su nombre de puesto. Sin embargo, y a aunque la invitación a los cursos se lleva a cabo vía tarjetas (Anexo 17) y vía correo electrónico (Anexo 18), en ocasiones es difícil convencer tanto a trabajadores como responsables del área. En primera instancia el trabajador manual es muy reacio en aceptar quedarse después de su jornada de trabajo en las aulas a recibir capacitación, y en segunda instancia los responsables de las áreas de producción requieren que su personal se quede a laborar tiempo extra. Por desgracia este tipo de prácticas se realiza en varias organizaciones, y esto conlleva a que la capacitación no dé los resultados esperados.

Una vez que se tiene confirmada la asistencia de los participantes al curso, se llevan a cabo los preparativos para el mismo, es decir, se debe de tener el material didáctico, el aula limpia, el material a utilizar listo, además de coordinarnos con el área de servicios al personal para que se tenga la cafetería y el refrigerio listo. Una vez que el personal a capacitar llega a las aulas se les pide registren su asistencia (Anexo 19) y de esta forma extenderles tanto su diploma como su constancia de habilidades laborales.

TESIS CON
FALLA DE CUBIEN

Para poder ejemplificar lo anterior llevamos a cabo el proceso de capacitación el cual consiste en:

Análisis situacional: Llevar a cabo un inventario de Recursos Humanos, económicos y la problemática en la organización.

Determinación de Necesidades de Capacitación: La cual la realizamos por medio de entrevistas y/o cuestionarios.

Formulación de programas: Se lleva a cabo un análisis acerca de quién, cómo y por qué, se va a otorgar la capacitación, así como horas, días y temarios.

Ejecución de las acciones: en este caso una vez tenida la Detección de Necesidades de Capacitación se formulan los planes y programas, en este caso es la comisión mixta de capacitación y desarrollo quien se encarga de vigilar que se cumplan dichos programas.

Evaluación y seguimiento: ver el resultado de la capacitación.

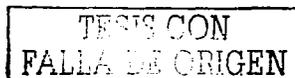
Además y como parte importante de la organización, es importante mencionar que tanto la Secretaría del Trabajo y auditores externos llevan a cabo vigilancia para que se cercioren de que se están cumpliendo los procedimientos estipulados.

3.3.1.2 Auditorías internas y externas.

Como organización certificada por el sistema de calidad ISO9000 y la ⁶AAR se tienen que cumplir todos los requisitos en materia de calidad de nuestros productos, es decir, que el sistema de calidad en uno de sus puntos marca la capacitación como primordial para poder obtener esta certificación.

Varias veces al año, por medio de la Dirección de calidad se nos informa que llegarán los auditores que regularmente llegaban del extranjero, esto con el fin de revisar que se este cumpliendo con el procedimiento del sistema de calidad en

⁶ American Association of Rails.



este caso el procedimiento de capacitación, al tener estos avisos como área de capacitación nos preparamos para tener lista toda la evidencia de la misma, la cual consiste en los cursos llevados a cabo, las listas de asistencia, el procedimiento utilizado para la capacitación, los resultados obtenidos después del periodo de ejecución de la capacitación, etc.

Para prepararnos a una auditoría externa, semanas atrás se realiza una auditoría interna, la cual la coordina la Dirección de calidad de National Castings de México, esto precisamente para que estemos preparados en el caso de la ya mencionada auditoría externa.

También la Secretaría del Trabajo y Previsión Social regularmente nos hace auditorías en materia de Capacitación y Seguridad Industrial, con el fin de que se estén cumpliendo, por un lado los planes y programas de capacitación y por otro lado las condiciones de trabajo de los obreros. Regularmente lo que se les muestra a los auditores de la STyPS son los expedientes del personal en los cuales ingresamos una copia de la constancia de habilidades laborales emitida con anterioridad.

3.4 Dirección de Recursos Humanos

La función del Director de Recursos Humanos es primordial y realmente difícil para la administración de la organización, tanto en el aspecto del Recurso Humano como en las negociaciones con la organización sindical. Además de tener todas esas responsabilidades dirige las actividades de los departamentos a su cargo: administración de personal, capacitación, seguridad industrial, reclutamiento y selección, servicios generales, contrataciones y coordinarse con el corporativo de ABC/NACO en Chicago para los incrementos salariales del personal empleado (confianza) además de informar sobre los avances en las negociaciones con el sindicato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4.1 Relaciones con el sindicato.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la afiliación sindical llegó a un gran número de personas. Estas organizaciones sindicales pretenden objetivos individuales que pueden o no coincidir con los propuestos por la organización; en cualquier ámbito organizacional la mayoría de las interacciones humanas pueden caracterizarse bien por el acuerdo en cuanto a intereses, objetivos, valores o metas, bien por el conflicto siempre que una de las partes perciba que sus intereses pueden ser frustrados o amenazados por un oponente.

Por desgracia, la esencia de los sindicatos ha ido cambiando conforme pasa el tiempo ya que en sus inicios el sindicalismo en México sirvió como instrumento para buscar la reivindicación de los derechos de los trabajadores, sin embargo con el paso del tiempo y debido a los intereses personales de algunos líderes, se ha venido deformando hasta convertirse en sindicatos de líderes y no de trabajadores. Todo lo anterior lo podemos observar sobre todo en los sindicatos afiliados a grandes *corporativos sindicales* como la Confederación de Trabajadores de México (CTM) entre otros, el cual le sirve a los líderes como trampolín político.

Desde hace varios años se comenzó a dar el surgimiento de infinidad de organizaciones llamadas *Sindicatos Independientes*, que tal vez buscan o tratan de reivindicar el sindicalismo en México, para de esta forma consolidar una verdadera representación sindical democrática de los trabajadores.

En el caso de National Castings de México, es el Director de Recursos Humanos quien tiene la gran tarea de llevar a cabo las negociaciones con el Comité ejecutivo sindical para evitar el conflicto (Huelga), en el caso de una revisión salarial o contractual se arma de un equipo de trabajo el cual está conformado por el Director General y Vicepresidente, el Director de Administración y finanzas y en

TESIS CON
FALLA EN ORIGEN

ocasiones la Gerente de administración de personal para que de esta forma se puedan llevar correctamente las negociaciones.

La negociación de cualquier conflicto puede conceptualizarse como una situación en el que las partes reconocen divergencias o desacuerdos en cuanto a sus intereses y deciden llegar a un acuerdo a través de la negociación. Quizás esto es la función más pesada y más estresante que puede llevar a cabo el Director de Recursos Humanos, debido a que el sindicato de National Castings de México es un sindicato muy aguerrido, poco abierto al diálogo y se podría decir que bastante amañado, ya que es el producto o legado de una organización que fue para estatal.

Sin embargo, no sólo es en casos de revisión contractual o salarial en las que el Director de Recursos Humanos lleva a cabo alguna negociación con el sindicato, sino es prácticamente todo el año, ya sea por alguna queja de los trabajadores sindicalizados hacia su supervisor, cambios de áreas de los trabajadores, presuntas violaciones al Contrato Colectivo de Trabajo, etc.

3.4.2 Sueldos y salarios

Como se comentó con anterioridad, un sueldo es lo que se percibe por vender una fuerza de trabajo. Aunque no es responsabilidad directa del Director de Recursos Humanos el otorgar el porcentaje de incremento salarial a los empleados de National Castings de México, sí es quien se encarga de proponer el porcentaje que considera es el idóneo debido a las características del puesto y/o las funciones de los empleados.

Para esto se contrata un despacho – en este caso Hay Group – el cual envía a la Dirección de Recursos Humanos información relevante acerca del nivel salarial de los puestos de la organización que, como se mencionó con anterioridad, van desde auxiliar hasta direcciones, esto con el fin de compararlos con los niveles salariales de otras organizaciones con las mismas características de National

TIENE CON
FALLA DE ORIGEN

Castings de México, para de esta manera tener una idea más clara acerca ya sea del nivel de rezago y/o diferencia entre salarios.

3.4.3 Dirección del Departamento de Recursos Humanos

Cómo hemos visto, la función del Director de Recursos Humanos no es nada sencilla, y si a esto le aunamos la dirección de todo un equipo de trabajo entonces se torna más difícil todavía. Como sabemos, dirigir a un determinado número de gente no es nada fácil, más si no se cuentan con las habilidades suficientes para esta tarea, la labor resulta todavía más difícil.

En ocasiones resulta difícil supervisar a una sola persona, y más difícil en este caso dirigir a nueve personas con actividades diferentes. Claro está que la función del supervisor es obtener resultados por medio de un equipo de trabajo, sin embargo cuando la cabeza está mal – en este caso el Director – obviamente todo el equipo está mal, y esto conlleva a un fracaso ya anticipado, sin embargo en el caso de Recursos Humanos no fue así, muestra de ello está en que todas las áreas de Recursos Humanos se obtuvieron éxitos considerables, por mencionar sólo algunos: en el caso de la Gerencia de administración de personal, las relaciones con el sindicato fueron menos ásperas que en otros años; Capacitación de personal incrementó sus horas - hombre; Seguridad industrial bajo sus índices de accidentes de trabajo tanto leves como incapacitantes; Reclutamiento y Selección contrató cuatro puestos críticos a nivel Gerencia; todo esto originó que el departamento de Recursos Humanos comenzara a tener su valor agregado, ya que se ahorra tanto en accidentes laborales como en no utilizar despachos de Head Hunters.

Cómo puede observarse, el psicólogo en National Castings de México realiza funciones de gran importancia que han contribuido a que la organización llegue a escalar muy alto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente Reporte de Trabajo Profesional se pudo corroborar la gran confusión que se tiene acerca de las funciones del psicólogo dentro de las organizaciones. Como se mencionó con anterioridad, el psicólogo que trabaja en las organizaciones puede ocupar puestos desde auxiliar hasta Director, incluso presidencia o vicepresidencia de Recursos Humanos.

En el transcurso de la revisión bibliográfica, se puede observar una gran confusión acerca de la función del psicólogo en las organizaciones, ya que en ninguna de las consultadas hace referencia a la diferencia que existe entre la esencia de la psicología y las funciones a desarrollar en el área organizacional, más aún se considera que todas las actividades son psicológicas.

La psicología en las organizaciones no difiere en el método de aplicación de la psicología general ya que utiliza los mismos principios de ésta al estudiar eventos medibles, observables y cuantificables. Al respecto Emilio Ribes (1980, 234) menciona "La preparación del psicólogo como científico de la conducta lo hace capaz de analizar la conducta dentro de un marco teórico y lo dota de un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales en los diferentes ambientes, por lo que su integración en el campo organizacional no se encuentra limitada". Claro está y como pudo observarse, la función del psicólogo que tradicionalmente es en los departamentos de Recursos Humanos se vuelve multidisciplinaria y en la mayoría de los casos relega, o debido a la característica del o los puestos que ocupa no se le permite desarrollar sus potencialidades como experto de la conducta.

Partiendo de la experiencia durante los últimos doce meses de trabajo, particularmente en los procesos de Reclutamiento, Selección y Capacitación de personal se pudo observar y constatar que para poder aplicar aspectos de índole

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

psicológico es necesario realizar una serie de etapas administrativas que obviamente son necesarias.

Dentro de los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, previamente se tienen que atender una serie de requisitos organizacionales que darán lugar a los demás; es decir que para iniciar el Reclutamiento previamente se tienen que realizar requisiciones de puestos, contar con una vacante autorizada por la Dirección de Recursos Humanos, llevar a cabo un análisis y descripción de funciones así como una valuación de puestos.

Como pudo observarse, en dichos procesos no se realiza ningún tipo de análisis ni evaluación de la conducta, solamente se lleva a cabo una ponderación de requerimientos de lo que se espera de un aspirante a un puesto vacante, esto en el caso del análisis y descripción de funciones; más aún en la valuación de puestos, en el que se realiza una serie de asignación de puntos y valores a las funciones a realizar, así como aspectos de índole práctico (experiencia) entre otros, para de esta manera poder tener un rango salarial.

Posterior a lo anterior, durante el proceso de Selección de Personal el psicólogo es el responsable de realizar la observación y análisis de la conducta que debe poseer el aspirante al puesto vacante, para ello es necesario haber realizado la descripción y análisis de funciones de la posición para que conozca de la misma, y por consiguiente las aptitudes y actitudes que debe de poseer el candidato, aquí el psicólogo debe de ser muy analítico y no tomar decisiones subjetivas o viscerales ya que ésto podría desembocar en una mala decisión en la posible contratación. Para eviatarlo se lleva a cabo una preselección de candidatos (entrevista inicial) en la cual se observa en poco tiempo si el aspirante cuenta con las características mínimas para el puesto (observación, análisis), después se realiza una entrevista profunda (psicológica) para posteriormente aplicar una evaluación (psicometría y assessment center).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez finalizados los trámites legales en materia de contratación, es necesario que el nuevo integrante de la organización comience a ser capacitado (esto se debe dar durante todo el tiempo que dure la relación laboral) con el fin de que se familiarice con los sistemas de trabajo, las políticas, los procedimientos, las normas de seguridad industrial e higiene, Contrato colectivo de trabajo, etc., y su identificación con la organización se dé lo más pronto posible. Como se ha visto, la capacitación en toda organización es de gran importancia, no sólo en aspectos ante la STyPS sino además en el aspecto económico de la organización.

En el anterior capítulo se puede observar que en materia de Capacitación se realizan trámites estrictamente administrativos como lo son el llenado de los formatos que se entregan ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la expedición de diplomas, constancias de habilidades laborales, el llenado de planes y programas, elaboración de manuales, etc., en este punto cabe hacer mención que si no se realizan estos trámites administrativos la organización se puede hacer acreedora a una sanción económica. En este caso el psicólogo como encargado del área de Capacitación y Desarrollo tiene la obligación de cumplir con esos requisitos.

En estos procesos el psicólogo del Campus Iztacala se encuentra capacitado para realizar un diagnóstico por medio de la observación de las conductas que obstaculicen el rendimiento laboral, hace una cuantificación de los aspectos conductuales de los trabajadores realizando un análisis funcional de las conductas observadas, para poder realizar o implementar intervenciones utilizando estrategias de modificación conductual. Sin embargo en muchas ocasiones la parte de la capacitación sólo se realiza por cumplir un aspecto legal y de esta manera no recibir una multa por parte de la STyPS.

Todos los elementos dentro de los Recursos Humanos, desde el Reclutamiento y la Selección forman parte de un conjunto conocido como Desarrollo Organizacional, este proceso implica tanto aspectos administrativos como

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

psicológicos. Dentro de los psicológicos, implica el interés en aspectos como el aprendizaje, la motivación, la detección y el desarrollo del liderazgo y por tanto la interacción entre trabajadores, empleados y grupos de trabajo, para ésto se hace uso de reforzadores, castigos, incentivos, entre otros.

Cabe resaltar que no se pretende que el psicólogo que desea o está laborando en cualquier tipo de organización ya sea industrial, comercial o de servicios no realice actividades administrativas dentro de los procesos de Recursos Humanos, más al contrario, ésto nos amplía en gran medida nuestros conocimientos y nuestro campo de acción; sin embargo, es importante recalcar que no se debe de relegar el quehacer psicológico y por ningún motivo se deben de confundir las actividades del puesto con la formación académica y se debe de aplicar en la medida de lo posible, ya que al no hacerlo podríamos convertir la formación psicológica en una pseudo administración o pseudo psicología.

Considero que el psicólogo egresado del Campus Iztacala cuenta con la formación suficiente para poder insertarse en el ámbito organizacional. Ingresar a laborar a ABC/NACO National Castings de México S.A. de C.V. fue al principio difícil ya que, como se vio en los tres capítulos, se realizan funciones que en su mayoría son desconocidas o poco atendidas en el plan curricular de Iztacala, a pesar de ésto los resultados obtenidos en mis actividades fueron satisfactorios. Sin embargo, en lo personal tuve que realizar estudios posteriores enfocados a los Recursos Humanos; además durante el transcurso de los últimos semestres de la carrera, de forma extracurricular, algunos profesores impartieron temas afines a esta área, pero resultan ser incompletos ya que al no tener un temario el cual seguir, nos dan a conocer lo más importante y básico a consideración de ellos.

Finalmente, considero necesario llevar a cabo un análisis a fondo del plan curricular de la carrera de Licenciado en Psicología impartida en el Campus Iztacala, ya que se ha podido comprobar que gran parte de los egresados de la carrera de Psicología encuentran en el área organizacional un espacio en donde

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

poder realizar sus actividades. Existen algunas materias en las cuales se podría insertar de forma curricular la enseñanza de la administración de los Recursos Humanos como lo pueden ser Desarrollo y Educación o Psicología Aplicada al Laboratorio en forma de prácticas profesionales; mas aún, crear o impartir un semestre de especialización similar al de la carrera de psicología en Ciudad Universitaria.

Las áreas o tópicos a atender tendrían que dirigirse a aspectos como Motivación de personal, desarrollo de liderazgo, Selección de personal, Capacitación y Desarrollo, Relaciones Laborales, Seguridad Industrial; pero haciendo énfasis en distinguir lo psicológico contra lo administrativo y enfocándose más al aspecto humano en dichas funciones, para que el egresado no se confunda en todo lo que se realiza en Recursos Humanos y de esta forma pueda desempeñarse de forma más efectiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS.

1. Acevedo, A. (1996, 4ª. Reimp.). *"El proceso de la entrevista"*. Noriega editores, México.
2. Alcalde. E. (1994). *"Psicología"*. Muy interesante. 130, 19 - 33
3. Aldaco, Y. (2002). *"La capacitación del capital humano"*. Proyección humana. 127, 23-26.
4. Alonso, S. (1987). *Administración de Recursos Humanos*". Paidós, España.
5. Angyrys, C.(1979). *El individuo dentro de la organización*. Herder, España.
6. Arias, F.(1994). *Administración de Recursos Humanos*. Trillas, México, D.F.
7. Avila, A. (1993). *"La importancia del análisis y descripción de puestos en el proceso de Reclutamiento y selección de personal"*. Tesina inédita, México, D.F.: Carrera de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala.
8. Bairoch, L.(1978). *Revolución Industrial*. Trillas, México D.F.
9. Bartlet, A.(1980). *Cambio de la Conducta Organizacional*. Trillas, México D.F.
10. Berry, L.(1993). *Psychology at Work*. Brown and Bench Mark, U.S.A.
11. Blum, M. y Naylor, R. (1985). *Psicología Industrial*. Trillas, México D.F.
12. Caballero, M y Lahera, D.(1998) *"El papel del psicólogo en las organizaciones"* Tesis inédita, México, D.F.: Carrera de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala.
13. Ceron, M.(1997) *"El psicólogo en la capacitación laboral y sus contactos multidisciplinarios"*. Tesis Inédita, México, D.F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

14. Costales, C. y Hernández, N. (1996). "*El psicólogo en el mejoramiento de las relaciones laborales hacia la productividad en grupo Hytt*". Tesis Inédita, México D.F.: Carrera de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
15. Chiavenato, I. (1989). *Administración y Organización de Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill, México.
16. Chruden, A. (1980). *Administración de personal*". Continental, México.
17. Dunnette, M.(1979). *Psicología Industrial*. Trillas, México D.F.
18. Fernández, J. (1977). "*El proceso administrativo*".
19. Fleishman, E.(1979). *Estudios de psicología industrial y del personal*. Trillas, México D.F.
20. Flippo, E. (1979). *Principios de administración de personal*. Mc Graw Hill, México.
21. Flora, M. y Kimura, R. (1995). *Detección de Necesidades de Capacitación como forma de vida*". Trillas, México.
22. Flores, C. (1995). "*Nuevas tendencias de la capacitación: reingeniería*". Tesina inédita, México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
23. Flores, S. (1993). "*Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento: una guía*". Tesis inédita, México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
24. García, L. (1992, 5ª. Reimp.). "*Historia de la psicología*". Vol. 1, Siglo XXI, España.
25. Gilmer, H.(1979). *Tratado de psicología empresarial*. Martínez-Roca, España. Vol. 1.
26. Grados, J. (1988). "*Inducción, reclutamiento y selección*". El manual moderno, México.
27. Grados, J. (1993). "*La entrevista en las organizaciones*". El manual moderno, México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

28. Hampton, D.(1990). *Manual de Desarrollo de Recursos Humanos*. Trillas, México, D.F.
29. Hernández, R. (1995). "El rol del psicólogo en la administración personal". Tesis inédita, México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
30. Hernández, T. (1994). "Capacitación: una alternativa para el desarrollo profesional del psicólogo educativo en el sector industrial". Tesina Inédita, México, D.F.: Carrera de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala.
31. Huitrón, J. y Ramírez, N. (1993). "Revisión y análisis crítico de algunas pruebas de inteligencia en selección de personal". Tesis inédita, México, D.F.: Carrera de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala.
32. Kolb, D.(1977). *Psicología de las organizaciones*. Calypso, México D.F.
33. López, I. (1992) "Conductismo". Psicología Práctica, 1992, 69 (2), 161-180
34. López, P. (1993). "Análisis de los instrumentos utilizados en el proceso de selección de personal". Tesina inédita, México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
35. López, R. (1997). "El papel del psicólogo como gerente corporativo de Recursos Humanos en una empresa de giro farmacéutico". Reporte de trabajo profesional, México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
36. Luthans, F. (1980). "Introducción a la administración". McGraw/Hill, México.
37. Luthans, F.(1984). *Modificación de la Conducta Organizacional*. Trillas, México D.F.
38. Marx, M. (1979). *Sistemas y teorías psicológicos contemporáneos*". Paidós, España.
39. Mendoza, J. (1986). *Capacitación y Desarrollo de personal*. Trillas, México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

40. Mendoza, A. (1994). *"Manual para la Detección de necesidades de capacitación"* Trillas, México.
41. Molina, M. (1995). *"Descripción de la importancia del psicólogo egresado de la ENEP Iztacala en la capacitación dentro de la iniciativa privada"*. Tesis inédita, México, D.F.: Carrera de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala.
42. Morgan, R. y Cogger, S. (1975). *"El manual del entrevistador"*. El manual moderno, México.
43. Munch, G.(1992) *"Fundamentos de Administración"*. Trillas, México.
44. Nuñez, L. (1994). *"Motivación intrínseca y extrínseca como variables que influyen en el ausentismo y rotación de personal dentro del ámbito laboral"*. Tesis inédita, México, D.F.: Carrera de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala.
45. Ontiveros, H.(1991). *"La administración por objetivos y su relevancia el Desarrollo Organizacional"*. Tesina Inédita, México D.F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
46. Pacheco, N. (1997). *"El papel del psicólogo como orientador educativo en el centro de educación tecnológica industrial y de servicios No. 3 de la SEP"*. Reporte de trabajo profesional, México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
47. Peiro, J.(1981). *"Psicología y teoría de las organizaciones"*. Revista de Psicología General y Aplicada, 1981, 36 (6), 1097-1101.
48. Pigors, P. (1979). *Administración de personal*. Continental, México.
49. Pilotzi, J. (2001). *"El sindicalismo mexicano debe democratizarse o morir"*. Proyección humana. México.
50. Pinto, S. (199). *Administración*. Trillas, México.
51. Reyes, A. (1980). *Administración de personal: sueldos y salarios*. México, Limusa.
52. Reyes, A.(1989). *Administración de Empresas*. Limusa, México D.F.
53. Reyes, A.(1997). *"Administración moderna"*. Limusa, México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

54. Ribes, E. (1980). *"Problemas conceptuales en el análisis del comportamiento humano"*. Trillas, México.
55. Schein, E.(1993). *Psicología de la Organización*. Prentince-Hall, México D.F.
56. Smith, D. y Wakeley, T. (1988). *"Psicología de la conducta industrial"*. Mc Graw/Hill, México.
57. Super, M. (1980). *Psicología ocupacional*. Herder, España.
58. Terry, G. (1990). *Principios de la administración*, Continental, México.
59. Thomas,G.(1993). *"Funciones del psicólogo en el área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones"*. Reporte de Trabajo Profesional, México D.F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala.
60. Vargas, J.(1994). *"Evaluación de Habilidades Laborales"*. Reporte de Trabajo Profesional, México, D.F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
61. Vargas y Velasco. (1998). *"Psicología Organizacional"*. Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
62. Velázquez, J. (1996). *"El rol del psicólogo en la administración de Recursos Humanos"*. Reporte de Trabajo Profesional, México D.F.: Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.
63. Villa, H. (1991). *"Reclutamiento y Selección en una industria farmacéutica"*. Reporte de Trabajo Profesional, México, D.F.: Carrera de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala.
64. Villegas, M. (1991). *"El papel de la capacitación en el Desarrollo Organizacional"*. Tesina inédita, México, D.F.: Carrera de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala.
65. Whitaker, J. (1987). *Psicología*. Interamericana, México.
66. Zúñiga, V. (1991). *"La psicología y su contribución en la planeación estratégica de desarrollo de los Recursos Humanos orientada a la calidad total y la productividad en una organización"*. Reporte de trabajo profesional, México, D.F.: Carrera de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala.

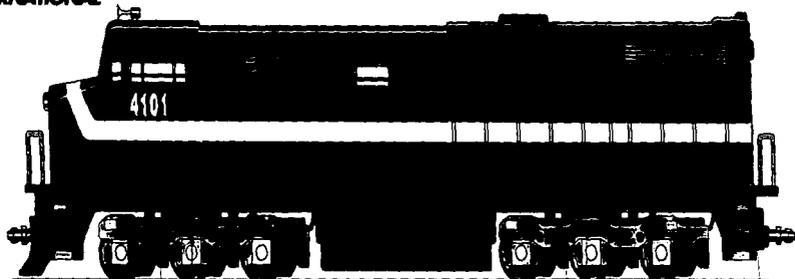
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

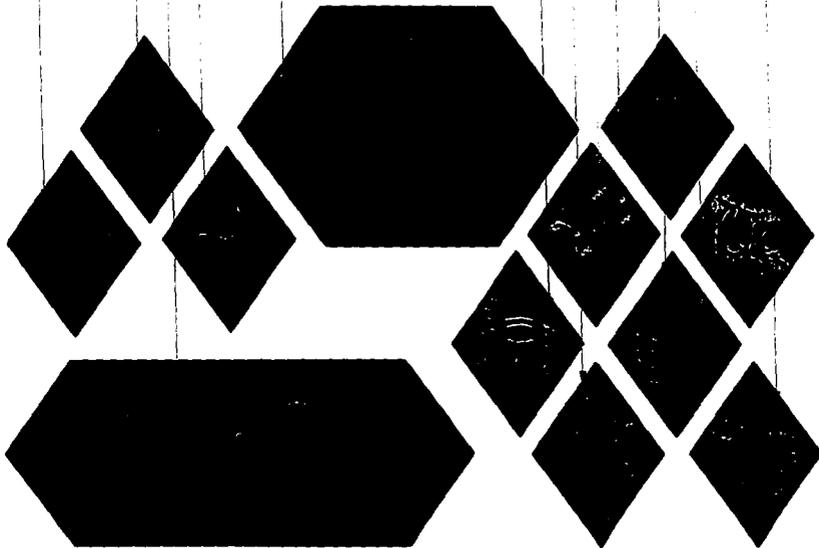
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



CAST STEEL LOCOMOTIVE PARTS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DINAMICA AVANZADA DE VEHICULOS



AVD Sistemas de Suspensión

Suspensión Primaria de Trucks



- Características independientes de suspensión y conducción tuare para mejorar el viaje con menor desgaste de ruedas y vías

- Diseños de eje sencillo Unitruck II, el doble eje Axle Motion, y el TA 2000 de tres ejes

Swing Motion™ Truck de Elevado Rendimiento



- Reduce el desgaste de componentes
- Ayuda a la prevención de descarrilamiento cuando se mantiene velocidades superiores 105 millas a por hora

Truck S7 HD de 9 Resortes



- Elimina la necesidad de un tercer resorte interior o un dispositivo auxiliar de amortiguamiento para que tengas menos resortes soportando el mismo peso, reduciendo tiempo y costos de materiales y mano de obra
- Diseñado hasta para 286.000 libras brutas de carga.

Plato de Centro de Alta Resistencia



- Un diseño combinado de trabajo pesado con materiales de peso ligero.
- Proporciona resistencia mientras su peso se reduce al mínimo



La ingeniería y diseños propios de productos ferroviarios de NACO se basan en la dinámica de fuerzas generadas por vehículos en movimiento y en el ambiente de servicio de tipos independientes de carros para mejorar el rendimiento, durar más y reducir el costo del ciclo de vida.



Soluciones de Ingeniería a Traves del Mundo

MEXICO



SAHAGUN FACILITY

Sahagun, Hidalgo

ACERLAN FACILITY

San Juan Del Rio, Queretaro

CANADA



DOMINION CASTINGS

Hamilton, Ontario

SCOTLAND



GLENCAST

Leven, Scotland

USA



NATIONAL CASTINGS

Melrose Park, Illinois

NATIONAL CASTINGS

Cicero, Illinois

RICHMOND FACILITY

Richmond, Texas

KEOKUK STEEL CASTINGS

Keokuk, Iowa

NACO TECHNOLOGIES

Lombard, Illinois

NEPCO

Richmond, Texas

PORTUGAL



COMETNA

Lisbon, Portugal

AVD Sistemas de Traccion

Acoplador Rotatorio



- Funciona perfectamente cerca de 1 millón de millas libre de servicio, todo debidamente registrado.

Conector Articulado



- El más fácil de ensamblar y desensamblar.

Acoplador Tipo E de Juego Reducido



- Elimina 7 pies de juego libre en un tren de 110 carros

- Permanece en servicio libre de mantenimiento cerca de un millón de millas
- Ayuda a mejorar el rendimiento y operación del tren.

Muela de Peso Ligero



- Tiene una reducción de peso de 84 a 50 libras

- Incrementado resistencia a la fatiga y mejorado resistencia a la fractura

Resilient Slackless Draw Bar



- Incorpora el único amortiguador de coacción diseñado con el ajuste preciso para el amortiguamiento, mitigando el desgaste no sólo en el Drawbar sino en los componentes secundarios, el carro y el eje.

Draft Sills



- Diseñado y construido con una resistencia y repetibilidad dimensional para mantener las tolerancias cerradas

- Más ligero para ayudar a los fabricantes de carros a reunir los requerimientos de limitaciones en peso de los clientes y permitir cargas mayores

TESIS CON
FAMILIA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

124

ANEXO 3

**NATIONAL CASTINGS DE MEXICO, S.A. de C.V.
HUMAN RESOURCES DIRECTION**

PERSONNEL REQUISITION/REQUISICION DE PERSONAL

OPERATING _____	UNIT/PLANTA: _____
DEPARTMENT/DEPARTAMENTO: _____	
POSITION _____	TITLE/TITULO _____ DEL PUESTO: _____
LOCATION/SITIO _____	EDUCACION: _____
RECOMMENDED STARTING SALARY _____	
ANUAL _____	RECOMENDADO: _____

<input type="checkbox"/> NEW POSITION PUESTO NUEVO	<input type="checkbox"/> REPLACEMENT FOR: REEMPLAZO DE _____
<input type="checkbox"/> FULL TIME TIEMPO COMPLETO	<input type="checkbox"/> PART TIME TRABAJO POR HORAS _____

POSITION REPORTS TO:
EL PUESTO REPORTA A: _____ POSITION'S NAME/ NOMBRE DEL PUESTO _____

DUTIES AND RESPONSABILITIES/FUNCIONES Y OBLIGACIONES

EXPERIENCE REQUIRED/EXPERIENCIA REQUERIDA: _____

EDUCATION/EDUCACION: _____

ADDITIONAL TRAINING/CAPACITACION ADICIONAL: _____

SPECIAL SKILL OR REQUIREMENTS/HABILIDADES O REQUISITOS ESPECIALES: _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ACTIVIDADES PERIODICAS (SEMANAL, QUINCENAL)
INTERVALO

ACTIVIDADES ESPORADICAS
INTERVALO

CONTACTOS PERMANENTES

INT.	EXT.

CONTACTOS
PARA QUE
FRECUENCIA

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO
PERSONAL OPERATIVO
PERSONAL ADMINISTRATIVO

- MANUAL
- VISUAL
- AUDITIVA
- APEGADO A LA TAREA
- SEG. A INSTRUCC. Y PROCEDIMIENTO
- RELACIONES HUMANAS

- OBJETIVO Y ANALITICO
- IDENT. Y SOL. DE PROBLEMAS
- TOMA DE DECISIONES
- CONT. DEL TIEMPO Y PRIORIZACION
- ESTABLEC. DE METAS Y OBJETIVOS
- PLANEACION Y PROG. DEL TRABAJO
- EJECUTAR Y ORGANIZAR

- PROPORCIONAR INF. CLARA
- OBTENER INF. ESPECIFICA
- ENTRENAR Y DELEGAR
- EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA GENTE
- CORREGIR Y ACONSEJAR

EXPERIENCIA DENTRO O FUERA DE LA EMPRESA
INDISPENSABLE: _____

POR QUE TIEMPO _____

DESEABLE: _____

MANEJO DE MAQUINAS: _____

EQUIPO DE SEGURIDAD NECESARIO
**ELABORO
RECURSOS HUMANOS**
**REVISO
GERENTE DE AREA**
**AUTORIZO
DIRECTOR**
FECHA:
FECHA:
FECHA:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

127

ANEXO 5



AMERICAN CHAMBER
MEXICO

PARA ENVIO POR:
FAX N°. 5703-2911 / 5703-3908
ATN.: BOLSA DE TRABAJO

DE: _____
CIA: _____
FAX N°.: _____ FECHA: _____

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

() PROMOVER EN CARPETAS DE VACANTES () BANCO DE DATOS

PUESTO: _____

ESCOLARIDAD:

Secundaria () Lic./Ing. _____ Pas. ()
Preparatoria () _____ Tit. ()
Comercio () Maestría () en _____ Trunco ()
Post./Dip. ()
Técnico ()

EXPERIENCIA:

_____ Años en el puesto. _____ en el área de _____

Conocimientos requeridos: _____

IDIOMAS:

_____ % Inglés _____ % Francés _____ % Alemán Otro _____ %

EDAD: _____ Edo. Civil: Soltero () Casado () Sexo: M () F ()

OBSERVACIONES:

() Manejo Rel. Públicas () Disp. para rotar turnos () Automóvil propio () Disp. Horario
() Facilidad de palabra () Para residir _____ () Vivir Zona _____ () Disp. para viajar
Otros: _____

SUELDO \$ _____ + PREST. SUP. A LAS DE LEY () BASE + COMISION

EMPRESA: _____

TEL.: _____ E-mail: _____

COMUNICARSE CON: _____

HORARIO DE TRABAJO: _____ HORARIO DE ENTREVISTA: _____

AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF MEXICO, A.C.

Lucerna 78 Col. Juárez 06600 México, D.F. Tel.: 5724-3800 Fax: 5703-3908/2911

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NATIONAL CASTINGS DE MEXICO

ANEXO 6

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
 GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

FECHA

SINTESIS PSICOLOGICA

CANDIDATO A OCUPAR EL PUESTO DE: _____

EN EL AREA DE: _____

DATOS GENERALES

RESULTADOS OBTENIDOS EN BATERIA PSICOMETRICA
 CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES SEGUN BATERIA PSICOMETRICA:

POSIBLES LIMITACIONES SEGUN BATERIA PSICOMETRICA:

NECESITA SEGUN BATERIA PSICOMETRICA:

III.- CONCLUSIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL CONFORME A ENTREVISTA Y RESULTADO PSICOMETRICO:

PERFIL MINIMO IDEAL EN NCM :

EDAD	
GRADO DE ESTUDIOS	
COEFICIENTE INTELLECTUAL	
HABILIDADES MECANICAS D A T	
LIDERAZGO	

PERFIL OBTENIDO POR EL CANDIDATO

EDAD	
GRADO DE ESTUDIOS	
COEFICIENTE INTELLECTUAL	
HABILIDADES MECANICAS D A T	
LIDERAZGO	

NO
 RECOMENDABLE

RECOMENDABLE CON
 POTENCIAL A DESARROLLAR

RECOMENDABLE

LIC. JESUS RUIZ MORALES

USO EXCLUSIVO DEL AREA SOLICITANTE

ENTERADO

NOMBRE Y FIRMA _____

COMENTARIOS

IMPORTANTE NOTA

RECOMENDABLE PERSONAL QUE CUMPLE EL PERFIL CON EXPERIENCIA Y REGULARIDAD
 RECOMENDABLE CON POTENCIAL A DESARROLLAR CANDIDATOS QUE REQUIEREN ATENCION ESPECIAL Y CAPACITACION
 NO RECOMENDABLE CANDIDATOS QUE NO CUMPLEN CON EL PERFIL POR ESCASEZ DE EXPERIENCIA O EVALUACION PSICOMETRICA

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

EVALUACION TECNICA DEL CANDIDATO

DIA	MES	AÑO
-----	-----	-----

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA "X" LA PONDERACION QUE COORRESPONDA A EL FACTOR SEGUN SU EVALUACION.

FACTOR	PONDERACION			
	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
EXPERIENCIA				
CONOCIMIENTOS TEORICOS				
CONOCIMIENTOS PRACTICOS				

ASPECTOS FAVORABLES DEL CANDIDATO: _____

RECOMIENDA CONTRATARLO EN SU AREA:

SI	NO
----	----

CAUSAS POR LAS QUE NO RECOMIENDA LA CONTRATACION:

RECOMIENDA AL CANDIDATO A OTRA AREA?:

NOTA: PARA SER LLENADO
EXCLUSIVAMENTE POR EL AREA
SOLICITANTE.

**NOMBRE Y FIRMA DEL
EVALUADOR**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

EVALUACION DE ESTILO PERSONAL

Esta herramienta ha sido diseñada para ayudarle a comprender su estilo personal al relacionarse con otras y aprender nuevas cosas. En el siguiente grupo de palabras, asigne un número a cada palabra en función a como lo describa:

Encontrará diez grupos de cuatro palabras, mismas que leerá de izquierda a derecha. En cada grupo, asigne un 4 a la palabra que mejor lo describa, un 3 a la siguiente mejor, un 2 a la siguiente y un 1 a la palabra que menos lo describa. Asegúrese de haber respondido a cada palabra. He aquí un ejemplo:

4 dogmático 2 preciso 3 obediente 1 asertivo

No existen respuestas buenas o malas. Concéntrese en que tan bien cada una de las cuatro palabras lo describe en cuanto a su vida y trabajo. Recuerde:

asigne un 4 a la palabra que mejor lo describa
asigne un 3 a la palabra que sea la siguiente mejor para describirlo
asigne un 2 a la palabra que sea la siguiente para describirlo
asigne un 1 a la palabra que menos lo describa

- | | | | |
|---|---|-------------------------------------|---|
| A. <input type="checkbox"/> lógico | <input type="checkbox"/> original | <input type="checkbox"/> ingenioso | <input type="checkbox"/> perspicaz |
| B. <input type="checkbox"/> imaginativo | <input type="checkbox"/> cauto | <input type="checkbox"/> espontáneo | <input type="checkbox"/> práctico |
| C. <input type="checkbox"/> asertivo | <input type="checkbox"/> persuasivo | <input type="checkbox"/> prudente | <input type="checkbox"/> creativo |
| D. <input type="checkbox"/> innovador | <input type="checkbox"/> detallista | <input type="checkbox"/> empático | <input type="checkbox"/> orientado a resultados |
| E. <input type="checkbox"/> evaluativo | <input type="checkbox"/> carismático | <input type="checkbox"/> objetivo | <input type="checkbox"/> benévolo |
| F. <input type="checkbox"/> analítico | <input type="checkbox"/> perfeccionista | <input type="checkbox"/> idealista | <input type="checkbox"/> estable |
| G. <input type="checkbox"/> emprendedor | <input type="checkbox"/> introspectivo | <input type="checkbox"/> reservado | <input type="checkbox"/> original |
| H. <input type="checkbox"/> receptivo | <input type="checkbox"/> comprometido | <input type="checkbox"/> ideológico | <input type="checkbox"/> racional |
| I. <input type="checkbox"/> analítico | <input type="checkbox"/> visionario | <input type="checkbox"/> asertivo | <input type="checkbox"/> introspectivo |
| J. <input type="checkbox"/> innovador | <input type="checkbox"/> preciso | <input type="checkbox"/> leal | <input type="checkbox"/> ingenioso |

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTILO DE COMUNICACION

Hoja de Respuestas

**EJEMPLO
A**

**Instrucciones
para la Calificación**

1. Revise las 20 alternativas de la derecha agregando los números que aparecen en lo 20 triángulos de la parte inferior de la hoja.

Esta es su **Calificación al Factor Empático**.

2. Haga lo mismo con lo 20 cuadrados en la derecha. Ponga el número total de los números de las alternativas en el cuadro inferior de la hoja. Esta es su **Calificación al Factor Crítico**.

3. Repita los pasos mencionados anteriormente ahora con los círculos. Ponga el número total en el círculo inferior de la hoja. Esta es su **Calificación al Factor Juicioso**.

4. Repita el proceso sumando lo 20 números que aparecen dentro de los 20 rombos (diamantes). Coloque el total de este número en el rombo que aparece en el inferior de la hoja. Esta es su **Calificación al Factor Consejero**.

1	5	9	13	17
2	6	10	14	18
3	7	11	15	19
4	8	12	16	20

Copyright © 1991 by Training House, Inc.

△ = Total Factor Empático

□ = Total Factor Crítico

○ = Total Factor Juicioso

◇ = Total Factor Consejero

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

EVALUACION SOBRE SU ESTILO DE COMUNICACION

Este ejercicio de evaluación contiene una serie de 20 enunciados en los que intervienen personas imaginarias. A un lado encontrará cuatro posibles respuestas. El objetivo es seleccionar la respuesta (s) con las cuales usted esté de acuerdo... aquella (s) que usted realizaría si tuviera que responder a la persona frente a frente.

Para cada uno de los veinte enunciados, usted podrá asignar tres puntos, para darlos a una o más de las posibles respuestas. He aquí un ejemplo de los enunciados y sus cuatro respuestas:

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
EJEMPLO A	
"Uno de mis empleados con menos antigüedad parece estar más interesado en sus propias necesidades e intereses personales que en trabajar en las metas y objetivos del departamento."	"Porqué considera que ésta antepone sus necesidades a las de la organización?"
	"Tal vez usted no le ha comunicado las metas y objetivos del departamento."
	"Yo pienso que debería decirle a su empleado cómo se siente usted y al mismo tiempo darle la oportunidad para que exprese sus puntos de vista."
	"Debe ser muy difícil para usted supervisar a tal persona."

En su hoja de respuestas, en el rectángulo junto a la letra A, encontrará cuatro posibilidades para responder a este enunciado. He aquí cómo asignará los tres puntos para indicar su respuesta:

- Si usted está completamente de acuerdo con una de las respuestas (dígamos la segunda) y no con las otras, asigne los tres puntos a esta selección. En este caso, colocará en la hoja de respuestas el número tres como se muestra en seguida.

A	0
	3
	0
	0
- Si usted tiene dos respuestas, una mayor que la otra, asigne dos puntos a un primer preferencia y uno al segundo. En este caso colocará en la hoja de respuestas los números 2 y 1 como se muestra en seguida.

A	0
	2
	0
	1
- Si usted está de acuerdo con tres de las cuatro respuestas, (lo cuál sucede en pocas ocasiones), puede asignar un punto a cada una de ellas. En este caso, su hoja de respuestas deberá aparecer de la siguiente manera.

A	1
	1
	0
	1

Resumiendo, éstas son las instrucciones. Usted asignará tres puntos a cada uno de los grupos con cuatro posibles respuestas. Puede seguir los pasos en el ejemplo mencionado anteriormente. Ponga un cero en cada respuesta que no reciba ningún punto. Al asignar puntos, seleccione las respuestas que usted haría. Utilice lápiz o pluma para dar mayor presión y que su respuesta se registre en el papel autocopiante.

Le sugerimos que decida ahora cuáles serían sus respuestas al enunciado A, y coloque los números en cada una de las cuatro posibles respuestas. Después de esto verifique si ejerció la suficiente presión para que los números aparezcan en la hoja anexa. (No lea las instrucciones en la hoja amarilla. Tan sólo verifique que se haya generado una copia de los números para su posterior calificación.) Pase ahora al ejercicio.

Copyright © 1988 Training House, Inc. This Instrument was developed by Mabellyn Burley Allen, President of Dynamics of Human Behavior, an Associate of Training House in San Mateo, CA. Her book, Listening: The Forgotten Skill, is available from John Wiley & Sons, New York.

ENUNCIADO: Lo que alguien dice

TRECE

"Durante las juntas mensuales de planeación con mi jefe, sugerí reducir el papeleo. Es una idea que he tenido, ya que seis horas de mi trabajo son de papeleo. Mi jefe se dió cuenta de cómo mi idea nos puede ahorrar tiempo y dinero y quiere que hable con Ricardo para llevarla a cabo la próxima semana."

RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona

"¿Estás seguro que tu idea realmente funciona?"

"Si yo fuera tú, me aseguraría que tu jefe le anticipara a Ricardo que es una buena idea."

"El que una idea sea aceptada tan rápidamente por tu jefe te debe hacer sentir importante."

"¿Cuánto te llevó desarrollar esta idea?"

ENUNCIADO: Lo que alguien dice

GATORCE

"No sé lo que voy a hacer, tengo muchos errores y sé que mi supervisor no está contento conmigo. Ya me ha gritado dos veces. No puedo soportar que se me trate así."

RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona

"¿Por qué crees que estás haciendo tantos errores?"

"¿Por qué no le dices a tu supervisor cómo te sientes?"

"Es molesto tener a alguien que te grite cuando tienes errores."

"Tal vez tu supervisor tiene buenas razones para gritarte."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice

QUINCE

"Alguien en nuestro departamento tuvo una promoción por quedar bien con los demás. Esa promoción debería haber sido mía, pienso que soy mejor que él. El no necesita tanto el dinero como yo."

RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona

"Si yo fuera tú, le diría al gerente lo molesto que te sientes."

"Es desagradable que le den a alguien la promoción que tú esperas."

"Me parece que no has hecho tú trabajo tan bien como crees o hubieras obtenido la promoción."

"¿Ya te había sucedido antes?"

ENUNCIADO: Lo que alguien dice

DIECISEIS

"Mi jefe tiene errores que yo tengo que solucionar, ya que no puedo enfrentar los problemas directamente. Además me dice que es mi culpa y debía dar cuenta antes de hacer los errores."

RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona

"Yo no dejaría a nadie que me tratara de esa manera."

"Me parece que te han tomado como 'el chivo expiatorio'."

"¿Qué clase de errores te ha pedido que resolvieras?"

"Deberías renunciar y encontrar otro empleo donde se te trate de manera justa."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice

DIECISIETE

"Sucedió de nuevo, lo estaba explicando un problema a mi jefe cuando se dió la vuelta. Parece que no me escuchó y a que no me pide que le repita las cosas. Parece que superficialmente le dedica tiempo a mis problemas pero que los pone al margen."

RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona

"Deberías dejar de hablar cuando sientas que no te escucha, de esa manera te pondrá más atención."

"No puedes esperar a que te escuche en todos tus problemas... tú deberías aprender a resolverlos."

"¿Qué clase de problemas le comentaste?"

"Es frustrante que un jefe se comporte de esa manera cuando le hablas de problemas importantes por resolver."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice

DIECIOCHO

"Recibí mi evaluación de desempeño la semana pasada, es mejor que nunca hubiera tenido. He estado trabajando en comunicarme más claramente con mis compañeros y seguir las instrucciones más detenidamente. Estoy escuchando mejor las instrucciones... no he tenido que realizar correcciones en mis trabajos. Mi jefe también mencionó que me he integrado al equipo y soy empática a las necesidades de otros."

RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona

"¿Cuándo empezaste a trabajar para mejorar tus habilidades de comunicación?"

"Deberías obtener una copia de tu evaluación y archivarla como referencia futura."

"Yo recuerdo que en la semana recibiste un memorándum debido a que tuviste algunos errores de mecanografía en él."

"Deberías estar complacida de que tu interés en mejorar tus habilidades de comunicación te hayan dado esos resultados positivos."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice

DIECINUEVE

"He trabajado duro para completar el proyecto urgente, y ¿qué he obtenido a cambio? Nada. De hecho, la mayoría de las veces esos proyectos urgentes se quedan en los escritorios por días sin que nadie les preste atención."

RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona

"¿Qué tan a menudo sucede?"

"Deberías decirlos que no se te trate de esa manera."

"Me parece que sientes que se están aprovechando de tí, y que estás siendo tratado injustamente."

"No deberías estar tan molesto."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice

VEINTE

"No sé lo que voy a hacer, mi jefe me pide que trabaje tiempo extra para terminar un proyecto que debe ser terminado el mismo día, y no le puedo decir nada porque es mi jefe. Me gustaría decirle un par de cosas, pero no me puedo arriesgar."

RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona

"Me parece que sientes que se están aprovechando y deseas encontrar una manera de confrontar la conducta de tu jefe..."

"Si yo fuera tú, lo discutiría con él y le diría cómo te sientes"

"Deberías ponerle un alto."

"¿Siempre te trata así tu jefe?"

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
UNO	
"Pienso que estoy haciendo las cosas bien pero no se realmente que tanto. No estoy seguro lo que mi jefe espera de mí, ya que él no me ha dicho como lo hago. Trato de esforzarme pero esperaré que alguien se diera cuenta de esto."	"El no saber si usted satisface las expectativas de su jefe es como no saber dónde está un parado." "Si lo piensa un poco, se dará cuenta que la reinformación de su jefe no es siempre algo bueno." "Su jefe no le ha dado nunca alguna indicación de lo que él piensa de su trabajo?" "Si yo fuera usted, lo discutiría con él."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
DOS	
"Sucede cada vez que el gerente llega a mi departamento, él simplemente trata de hacerse cargo de todo, ordenándole a mi gente, como si yo no estuviera ahí. Cuando ve a alguien haciendo algo que a él no le gusta, les dice directamente qué y cómo lo quiere. Mi gente se confunde. A mi realmente me disgusta, yo dependo de él, que puedo hacer entonces?"	"Usted no está seguro de cuál sería la mejor manera de confrontar al gerente acerca de lo que siente por su proceder." "Parece que usted está más molesto que su misma gente." "¿Por cuánto tiempo ha estado sucediendo esto?" "Usted deberá discutir este problema con él."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
TRES	
"Finalmente siento que estoy por encima del resto de mi grupo de ventas. He realizado un gran negocio con uno de mis clientes, lo que me lleva arriba de mi cuota de venta. He estado por nueve meses en el puesto y me siento bien acerca de mi progreso."	"¿Por cuánto sobrepasó su cuota de venta?" "Deberías darte cuenta de lo que hiciste para realizar este negocio, y puedas repetir este éxito." "Felicidades. Sobrepasar la cuota de venta en tan corto tiempo debe sentir realmente satisfecho." "¿Estás seguro de haberlo hecho tan bien como piensas? Tal vez otros hayan pasado su cuota en cuatro o seis meses."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
CUATRO	
"Tan pronto como me fijo un objetivo, trato de cumplirlo. Realmente estoy determinado a avanzar; el trabajo excesivo nunca me ha espantado. Estoy consciente de que no será fácil, y que tal vez tenga que escalar por encima de algunas personas en el camino. Esto es realmente importante para mí; yo quiero ser alguien y me esfuerzo por que así sea."	"¿Te podrías imaginar cómo te sentirías si otra persona te tratara como tú dices?" "¿En particular, qué es lo que deseas alcanzar?" "Deberías tomar algún curso de administración para que te ayude a alcanzar más rápido tus objetivos." "Sobresalir es un aspecto importante en tu vida, aún cuando tengas que trabajar duro y pasar encima de los demás."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
CINCO	
"He trabajado aquí por mucho tiempo y aún no conozco a nadie. Trato de interesarme en la gente con quien trabajo, pero no logro hacer amigos. Me siento incómodo por esto. Algunas veces pretendo convencerme de que no deseo hacer amigos porque la gente causa bastantes problemas en ocasiones - todos tratan de ser mejores que otros. A veces pienso que estoy convencido de esto."	"¿Por qué piensa que tiene dificultad para hacer amigos?" "Muchas personas tienen este problema pero creo que sería una buena idea en interactuar más con la gente con quien trabaja." "Parece que usted no tiene amigos fácilmente porque se encierra en sí mismo y muestra un poco de inseguridad." "Usted tiene que dar para recibir."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
SEIS	
"Las políticas de la compañía es promover a los internos. Pero me doy cuenta que el recién contratado ha llegado a reemplazar a mi jefe. Yo esperaba ese puesto, por que he trabajado duro para conseguirlo. Me siento capaz para el puesto lo podría probar si me dieran la oportunidad. Si esto es lo que piensan de mí, sé cuándo ya no soy necesario."	"Tal vez sus cualidades no se comparan con los de la nueva persona." "¿Ya han discutido esto con usted?" "Yo me aseguraría de que conocieran sus puntos y hacerles saber sus intereses." "Es molesto cuando una empresa parece que lo ha olvidado: contratar un externo cuando ha tratado de esforzarse en el trabajo."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
SIETE	
"Ayer tuve una negociación con un cliente realmente difícil. Traté de controlarme y apegarme a los hechos, escuchando comprensivamente y examinando las alternativas con él hasta que se convenció de una de mis propuestas. El cliente estuvo satisfecho e inclusive me dijo que había manejado la situación bastante bien."	"¿Qué tipo de problema tenía el cliente?" "Parece que usted se siente orgulloso de la manera en que manejó a este cliente, de manera tranquila y capaz de darle una solución." "Deberías seguir este procedimiento cada vez que negocies con clientes difíciles." "No deberías dejar que el cliente decida qué solución es la mejor."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
OCHO	
"Me molesta el hecho de que esté ocupando un puesto equivocado. He dudado en dejar este puesto por algún tiempo ya que invertí cuatro años en la Universidad preparándome para este tipo de trabajo. Ahora siento que me sentiría mejor si me cambiara a otra área - aún si tuviera que empezar desde abajo."	"Deberías permanecer en el puesto ya que no sabes lo que un cambio te puede ocasionar." "Cambiar de área después de cuatro años de formación es una gran decisión - y no muy fácil de tomar." "¿Piensa que cuatro años se pueden dejar de esa manera?" "¿Qué es lo que te interesa de esa nueva área?"

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
NUEVE	
"Ella era uno del grupo, hasta que fué promovida. Ahora ya no es mi amiga. No me importa que me hagan saber mis errores pero ella no debía haberlo hecho en frente de mis compañeros. Esto no puede quedar así."	"No deberías prestarle atención y gastar tus energías en ello." "Hacerle saber tus errores enfrente de tus compañeros es molesto especialmente por un jefe que había sido antes tu compañero." "¿Qué tan a menudo ella hace esto?" "¿Por qué no hablas con quienes la conocen desde antes que la promovieran y después hablas con ella sobre esto?"

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
DIEZ	
"Estoy cansado de esto. Cada mañana tengo el doble de trabajo del que puedo sacar, y lo único que pueden decir es que 'es urgente'. Tengo tantas personas solicitándome que haga varias cosas a un mismo tiempo que ya no puedo soportarlo. Me agrada mi trabajo y mi jefe pero necesito unas vacaciones."	"¿El responder a todas esas demandas es parte de tu puesto?" "¿Pareces tener mucho trabajo. Porque no hablas de ello con tu jefe?" "Con tantas personas solicitándote algo, es difícil hacerlo todo y la presión te está acabando." "Estás saturado debido a que eres poco organizado."

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
ONCE	
"El departamento de mercadotecnia recibe todo el dinero y la atención, nosotros producimos todo lo que podemos y no tenemos dinero para reemplazar todo el equipo viejo. Es un trabajo duro pero lo sacamos. La gente de mercadotecnia se lleva toda la gloria y nosotros contribuimos tanto como ellos. ¿Qué tenemos a cambio? - nada.."	"Deberías hablar con otros gerentes acerca de esto." "Cuando te esfuerzas en tu trabajo y recibes a cambio, es un buen motivo para estar molesto." "Tú probablemente no los estás dando a otros el reconocimiento por su trabajo." "¿En particular, qué tienen ellos que tú quisieras?"

ENUNCIADO: Lo que alguien dice	RESPUESTA: Lo que usted respondería a esta persona
DOCE	
"Si tuviera suficiente dinero tomaría la oportunidad. Estoy seguro de que es un gran negocio. Todo lo que una persona necesita en visión, sentido común y las ganas para hacerlo, y yo tengo las tres. Lo único que me falta es el dinero. Así es la vida."	"¿Estás seguro que podrías hacer el negocio por ti solo?" "¿Qué clase de negocio tienes en mente?" "Lo que deberías hacer es discutirlo con un inversionista - alguien especializado en iniciar negocios." "Es desagradable no tener el dinero para un negocio que pueda ser un éxito."

TESIS CON
FALLA DE ORI

¿QUE TAN BIEN COMPRENDE USTED?

Seleccione la(s) respuesta(s) que responda(n) o complete(n) el enunciado. Puede haber más de una respuesta correcta a cada pregunta; seleccione todas aquellas que usted considere sean aplicables. Califique poniendo una X a cada recuadro que usted considere sea la selección correcta. Haga sus respuestas en estas páginas.

1. Las breves interacciones que usted ha observado se relacionan con:

<input type="checkbox"/>	A	Aconsejar y corregir a un empleado
<input type="checkbox"/>	B	Una entrevista de selección
<input type="checkbox"/>	C	Establecimiento de metas y objetivos
<input type="checkbox"/>	D	Delegación

2. En un principio, la presentación comenzó con:

<input type="checkbox"/>	A	El logo de Training House y los créditos del video
<input type="checkbox"/>	B	Episodios mostrando cuatro interacciones entre dos personas cada uno
<input type="checkbox"/>	C	Un total de seis diferentes personas aparecieron antes que el narrador
<input type="checkbox"/>	D	Un empleado que no está conforme con sus nuevas responsabilidades

3. El empleado con camisa azul:

<input type="checkbox"/>	A	Se llama Raul
<input type="checkbox"/>	B	Estaba saliendo antes del horario establecido indebidamente
<input type="checkbox"/>	C	Estaba transgrediendo las reglas y esto podría conducir a que otros empleados hicieran lo mismo
<input type="checkbox"/>	D	Fue delatado por uno de sus compañeros

4. ¿Cuántas personas conforman el Departamento de Servicios Administrativos?

<input type="checkbox"/>	A	Tres hombres y dos mujeres
<input type="checkbox"/>	B	Cuatro gerentes incluyendo a Luis Padrón
<input type="checkbox"/>	C	Un gerente y cinco supervisores
<input type="checkbox"/>	D	Un jefe y cuatro supervisores

5. De acuerdo al narrador el libro de trabajo sirve para:

<input type="checkbox"/>	A	Formularle preguntas de tal manera que usted pueda evaluar a Luis Padrón y a su gente
<input type="checkbox"/>	B	Presenta dos episodios en forma escrita
<input type="checkbox"/>	C	Complementar al sistema MAP , proporcionando nuevos conceptos y habilidades
<input type="checkbox"/>	D	Le proporciona una referencia permanente de lo que se debe y no se debe hacer en la labor gerencial efectiva

6. Los supervisores que usted observará estarán mostrando

<input type="checkbox"/>	A	Sólo comportamientos gerenciales correctos
<input type="checkbox"/>	B	Comportamientos típicos... algunos correctos, algunos incorrectos
<input type="checkbox"/>	C	Solamente comportamientos gerenciales que necesitan ser mejorados
<input type="checkbox"/>	D	Conductas que usted deberá evaluar como apropiadas o inapropiadas

7. Aunque usted no maneje el tipo de interacciones mostradas en los episodios, el narrador considera que usted se beneficiará al:

<input type="checkbox"/>	A	Evaluar su eficiencia de una manera más amplia, en base a las competencias indicadas
<input type="checkbox"/>	B	Prepararlo para responsabilidades futuras como gerente
<input type="checkbox"/>	C	Poder establecer un plan individual de desarrollo
<input type="checkbox"/>	D	Evaluar qué también conoce los conceptos y habilidades necesarias para los gerentes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MAP - Perfil de Efectividad

Competencia	0%	25%	50%	75%	100%	Resultado %
Manejo del Tiempo y Priorización						66
Establecimiento de Metas y Objetivos						47
Planeación y Programación del Trabajo						46
Componente Administrativo						53
Escuchar y Organizar						59
Proporcionar Información Clara						33
Obteniendo Información Específica						49
Componente Comunicativo						47
Entrenando y Delegando						47
Evaluando el Desempeño de la Gente						24
Corrigiendo y Aconsejando						45
Componente Supervisión						38
Identificación y Solución de Problemas						56
Toma de Decisiones						51
Pensamiento Claro y Juicio						70
Componente Cognitivo						59
PERFIL DE EFECTIVIDAD						49
Teoría 'X' (Autocrático-Coercitivo)						70
Teoría 'Y' (Democrático-Participativo)						37
Empático	14					68
Critico	14					77
Inquisitivo	13					34
Consejero	18					38
Analítico	27					72
Creativo	25					68
Activo	26					29
Sensible	21					40

N= 10 Managerial Assessment of Proficiency - Training House Inc. Copyright 1997.
Norma Nacional

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**NATIONAL CASTINGS DE MEXICO SA DE CV
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

FORMATO DE COMENTARIOS DE CANDIDATO

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____
PUESTO: _____

COMENTARIOS:

Nombre y Firma: _____ Fecha: _____
Selección de personal

Nombre y Firma: _____ Fecha: _____
Director de Recursos Humanos

Nombre y Firma: _____ Fecha: _____
Director de Finanzas

Nombre y Firma: _____ Fecha: _____
Director General y V.P.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**NATIONAL CASTINGS DE MEXICO S.A. de C.V.
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

FECHA: _____

Formato de antecedentes laborales.

C. Gerente de Recursos Humanos de _____

Por medio de la presente, le pedimos sea tan amable de llenar los campos requeridos, con el fin de conocer el desempeño de _____ quien comenta laboró para su organización en el periodo correspondiente entre _____ desempeñándose en el puesto _____; cabe resaltar que la información que nos pueda enviar será de mucha utilidad para nosotros. No esta por demás mencionar que la información vertida en el presente, se manejará con la más estricta confidencialidad.

Fecha de ingreso: _____
Puesto o puestos ocupados: _____
Fecha de salida: _____
Motivo de salida: _____

Favor de marcar con una "X"

	BUENA	MALA
RELACIONES CON COMPAÑEROS		
RELACIONES CON JEFE		
RELACIONES CON SUBORDINADOS		
PUNTUALIDAD		
ORDEN Y DISCIPLINA		
HONRADEZ		
TRABAJO BAJO PRESTION		
AUSENTISMO		

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LO VOLVERÍA A CONTRATAR? SI, NO Y POR QUÉ? _____

USTED LO RECOMIENDA? _____

ALGUN COMENTARIO EXTRA? _____

SIN MAS POR EL MOMENTO, Y AGRADECIENDO SU VALIOSA AYUDA, QUEDO DE USTED COMO SU ATENTO Y SEGURO SERVIDOR.

ATENTAMENTE

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**JESUS RUIZ M.
JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DE PERSONAL**

ABC/NACO National Castings
de México S.A. de C.V.
Dom. Conocido s/n
Corredor Industrial
Cd. Sahagún, Hgo. CP 43998
017919139300 ext 279
e-mail: ruizj@abc-naco.com

NOMBRE Y PUESTO DE QUIEN OFRECE LA
INFORMACION _____

**NATIONAL CASTINGS DE MEXICO, S.A. de C.V.
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

Ciudad Sahagún, Hgo., a ____ de _____ de _____

De: Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

A: Departamento de Servicio Médico.

Sírvase practicar Examen Médico de admisión a:

NOMBRE: _____ EDAD: _____

Candidato a ocupar un puesto como:

PUESTO: _____

DIRECCION Y/O GERENCIA: _____

CENTRO DE COSTOS: _____

Atentamente

**SELECCIÓN DE PERSONAL
(NOMBRE Y FIRMA)**

De: Servicio Médico

A: Selección de Personal

Se ha practicado el Exámen Médico con el siguiente resultado:

APTO

NO APTO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

OBSERVACIONES: _____

Atentamente

**NATIONAL CASTINGS DE MEXICO S.A. de C.V.
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
REGISTRO DE CAPACITACION**

INDUCCION A SEGURIDAD INDUSTRIAL

CD. SAHAGUN, HGO. A _____ DE _____ DE _____

DE: SELECCIÓN DE PERSONAL.

A: SEGURIDAD INDUSTRIAL Y PROTECCION DE PLANTA.

ENVIO A USTED EL PERSONAL QUE A CONTINUACION SE MENCIONA; CON EL FIN DE QUE TENGA A BIEN IMPARTIR LAS PLATICAS DE INDUCCION DE SEGURIDAD PERSONAL; ASI MISMO PROPORCIONARLES SU DOTACION DE UNIFORMES Y CALZADO.

SIN OTRO PARTICULAR QUEDO DE USTED.

ATENTAMENTE

SELECCIÓN DE PERSONAL

MAT.	NOMBRE	CATEGORIA	AREA DE TRABAJO	FIRMA

COMENTARIOS:

- 1.- EL PRESENTE DOCUMENTO DE REFERENCIA SOPORTA LA SECCION DEL MANUAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.
- 2.- CON LA PRESENTE CAPACITACION RECIBIDA, MANIFESTAMOS QUE ENTENDIMOS LA INSTRUCCION PARA EJECUTARLA CORRECTAMENTE.
- 3.- INFORMACION EMPLEADA DURANTE LA CAPACITACION:
 - 3.1.- MANUAL DEL SISTEMA DE CALIDAD, VISION, POLITICA, VALORES, POLITICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS.
 - 3.2.- CROQUIS DE LA EMPRESA.
 - 3.3.- CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO Y REGLAMENTO INTERIOR.
 - 3.4.- QUE ES LA SEGURIDAD.
 - 3.5.- ACTOS Y CONDICIONES INSEGURAS.
 - 3.6.- USO DEL EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL.
 - 3.7.- REPERCUSIONES POR RIESGOS DE TRABAJO.
 - 3.8.- RECORRIDO POR LAS AREAS E INSTALACIONES DE LA EMPRESA.
 - 3.9.- RECORRIDO POR AREA DE TRABAJO.
 - 3.10.- ENTREGA DE UNIFORMES Y CALZADO.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INSTRUCTOR

NOMBRE Y FIRMA

Aumentada dos veces su tamaño real.

CAPACITACION

ABGINAGO

Technology Solutions Worldwide

NOMBRE DEL CURSO:

FECHA, HORA Y LUGAR:

NOMBRE DEL PARTICIPANTE:

"Capacitar a una persona no es enseñarle lo que no sabía, sino hacer de esa persona alguien distinto al que ya existía"

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**NATIONAL CASTINGS DE MEXICO S.A. de C.V.
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
CAPACITACION Y DESARROLLO**

A Gerentes y Directores de Áreas.

Presente

Continuando con el programa de capacitación especialmente diseñado para usted y su personal, y con el fin de reforzar y desarrollar sus habilidades dentro de su puesto, así como optimizar sus funciones, nos es grato informarle que requerimos de la colaboración de su personal y de su puntual asistencia en el presente curso que a continuación se detalla:

Y recuerden.....

¡JUNTOS ES MEJOR!

Nombre del evento:

Objetivo:

Dirigido a:

Nombre del instructor:

Duración:

Fecha de inicio:

Fecha de término:

Lugar:

Horario:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¡LO IMPORTANTE EN EL CAMBIO PARA SER MEJOR, ES QUERER SERLO!

A T E N T A M E N T E

Jesús Ruiz M.

