

31921
1061



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA**

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN UNA
EMPRESA TEXTIL: CANNON MILLS**

**REPORTE DE TRABAJO
PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
KARINA MARMOLEJO BRISEÑO**

**ASESORES:
LIC. BERTA GALLEGOS ORTEGA
DR. MARCO EDUARDO MURUETA
LIC. ESTEBAN VAQUERO CAZARES**



IZTACALA

TLALNEPANTLA EDO. DE MEXICO.

2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios:

Por haberme iluminado el camino a lo largo de mis estudios y así concluir esta etapa de formación profesional.

A mis padres, Evelia y Enrique:

Que me dieron la vida, les dedico este trabajo. Ya que gracias al apoyo, consejos y el cariño que me han brindado, me impulsaron para la culminación de este trabajo.

A mi hermano Enrique:

Te dedico esta tesis como ejemplo para seguir adelante y el día de mañana logres alcanzar tus propias metas y objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A Memo:

Con todo mi amor, respeto y admiración al hombre que con su inteligencia me ha sabido alentar y apoyar moralmente para conseguir un objetivo más en mi vida. Gracias por ser la luz que ilumina mi camino y por compartir e impulsar la realización de este trabajo. Te amo.

A Maly:

Gracias por ser quien eres, por enseñarme el valor de la amistad, por darme la oportunidad de conocer a una persona tan valiosa, por compartir los momentos más significativos de nuestras vidas y por el gran apoyo en este proceso de superación personal y profesional.

A Miriam y Susana:

Agradezco su amistad y el compartir momentos tan importantes y por haberme acompañado durante la formación profesional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al Grupo 04:

Gracias por acompañarme siempre y por haber compartido tantos momentos inolvidables para cada uno de nosotros, nunca los olvidaré.

A la Lic. Berta Gallegos:

Gracias por el auxilio en el desarrollo de este trabajo, por tu amable guía y valiosas observaciones.

A la Facultad de Estudios Superiores Iztacala:

Por haberme brindado la oportunidad de pertenecer a esta casa de estudios, así como a mis profesores con quien estoy en deuda ya que a lo largo de mi formación, han brindado su tiempo y conocimiento para alcanzar este objetivo.

A Cannon Mills:

Por haberme dado la oportunidad de colaborar en su valiosa empresa, por el apoyo brindado y por ser parte de mi formación profesional.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	II
CAPITULO 1	1
DESARROLLO HISTORICO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.	
1.1 Definición	1
1.2 Revolución Industrial.....	2
1.3 Administración Científica.....	3
1.4 Participación de la Psicología en la industria.....	4
1.5 Desarrollo de la Psicología Industrial en la Primera Guerra Mundial.....	5
1.6 Desarrollo de la Psicología Industrial en la Segunda Guerra Mundial.....	6
1.7 La Psicología en México.....	6
CAPITULO 2	7
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.	
2.1 Transición de Psicología Industrial a Organizacional.....	7
2.2 Diferencia entre Psicología Industrial y Organizacional.....	7
2.3 Definición de Organización.....	8
2.4 Definición de Psicología Organizacional.....	10
CAPITULO 3	12
EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.	
3.1 Actividades del Psicólogo Organizacional ó Industrial.....	12
3.2 Perfil del psicólogo Organizacional.....	14
3.3 Proceso de administración de Recursos Humanos.....	16
3.3.1 Vacante.....	17
3.3.2 Requisición.....	17
3.3.3 Reclutamiento.....	18
3.3.4 Selección.....	18
3.3.4.1 Solicitud y Currículo Vitae.....	19

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.4.2 Entrevista.....	20
3.3.4.3 Pruebas Psicométricas.....	29
3.3.4.4 Pruebas Técnicas.....	32
3.3.4.5 Examen Medico.....	32
CAPITULO 4.....	34
ANTECEDENTES HISTORICOS DE UNA EMPRESA TEXTIL CANNON MILLS.	
4.1 Historia.....	34
4.2 Misión.....	37
4.3 Cultura Organizacional "Primisas".....	38
4.4 Cultura Organizacional "Principios".....	39
4.5 Conceptos sobre el trabajo.....	40
4.6 Finalidad de la dirección de Recursos Humanos.....	41
4.7 Sus Productos y sus procesos de manufactura.....	42
4.8 Mercado Nacional e Internacional.....	42
CAPITULO 5.....	44
REPORTE DE ACTIVIDADES DEL EJECUTIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN CANNON MILLS.	
5.1 Objetivo General del Área de Reclutamiento y Selección.....	44
5.2Objetivos Específicos del Área del Reclutamiento y Selección.....	44
5.3La importancia del psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección.....	45
5.4Perfil del Ejecutivo de Reclutamiento y Selección en Cannon Mills.....	45
5.5Actividades del Ejecutivo de Reclutamiento y Selección.....	50
CONCLUSIONES.....	55
REFERENCIAS.	
ANEXOS.	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

RESUMEN

Debido al desarrollo que ha tenido la psicología, resulta interesante destacar que una de sus principales aportaciones ha sido en el área Industrial, por lo que en el presente reporte de trabajo, se desarrolla una detallada descripción de las actividades que el psicólogo realiza dentro de una empresa como es Cannon Mills.

Para llevar a acabo el objetivo del presente reporte, se retoma el desarrollo histórico que ha llevado a la psicología a incursionar en el ámbito Industrial, observando la trayectoria que ha recorrido, contemplando su transición a la Organización.

Así mismo, se abordan las diversas actividades que el psicólogo ha venido desempeñando dentro de las organizaciones de acuerdo diversas investigaciones realizadas por varios autores, contemplando a su vez los aspectos teóricos propios del área, principalmente en la administración de los recursos humanos.

Ello con la finalidad de llevar a acabo una comparación entre la teoría y la práctica de acuerdo a la experiencia obtenida principalmente en el área de reclutamiento y selección.

Además se realiza una reseña de lo que es Cannon Mills, retomando su historia, como una organización, esto con el propósito de dar a conocer al lector la importancia del papel que desempeña un psicólogo dentro de esta organización en el área de reclutamiento y selección.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

En nuestro país se han observado diversos cambios económicos, entre ellos el fenómeno de la globalización, el cual ha tenido como consecuencia, el crecimiento de las empresas.

Como producto de este cambio, se ha permitido el ingreso al país de diferentes organizaciones con la finalidad de realizar inversiones y proporcionar fuentes de empleo.

Debido a dicha apertura, las empresas han demandado la contratación de personal, que cuente con características específicas, esto con el fin de establecer una relación laboral con personas que cumplan con las necesidades y logren los objetivos de la organización.

Es por ello que hoy en día, se ha requerido del apoyo del psicólogo en la organización, para que este profesional, sea quien seleccione al personal que mejor se adecue a las necesidades de la empresa en cuestión.

La aparición del psicólogo en este ámbito tiene su principal participación durante las Guerras Mundiales, en donde fue necesaria su colaboración para la selección de militares en el ejército, lo cual representó posteriormente su primera función dentro de la industria.

Así mismo, fue durante la Primera Guerra Mundial, cuando el psicólogo comienza a administrar pruebas colectivas para reclutar oficiales del ejército, haciendo uso de las escalas de calificación y de los inventarios de personalidad.

Posterior a la Primera Guerra Mundial, se observa un notable avance en la psicología industrial, ya que se comienzan a realizar importantes investigaciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en este campo, abordando aspectos relacionados con el trabajador como es la motivación, las actitudes, condiciones de trabajo entre otras.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el psicólogo realiza actividades de selección de reclutas, como en la Primera Guerra Mundial, sin embargo debido a los avances que la psicología industrial había tenido, utiliza programas de selección, entrenamiento y programas relativos al personal militar, aumentando su campo de acción. Poco tiempo después, las aportaciones de la psicología al campo de la industria son reconocidas a través de la creación de la división de la Psicología Industrial y de los negocios de la "American Psychological Association (APA).

Fue así, como el psicólogo inicia su intervención total en la industria, participando en las áreas de selección, adiestramiento, análisis de puestos, evaluación (aplicación de test), motivación, actitudes y condiciones laborales. Desempeñando funciones de entrevistadores, consejeros y capacitadores. Por lo que se incorporan estas actividades, aplicadas en un inicio para el ejército, a la industria.

A medida que la Psicología Industrial se fue desarrollando, se observó un nuevo cambio, ya que se consideró que la Psicología Industrial, no solo era aplicable a la industria, sino que también, se podían aplicar sus principios a los comercios, escuelas, etc. por lo que cambia su nombre y pasa a ser Psicología Organizacional.

La organización surge debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada, en donde el elemento básico son las personas, cuyas interacciones conforman la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es importante saber que la relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria, debido a que en ocasiones se torna tensa y conflictiva, porque los objetivos organizacionales y los individuales no siempre concuerdan.

Por lo tanto la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento de frustración, conflicto, de pérdida, encontrando así, que la interacción entre personas y organización es compleja y dinámica

Es por ello, que el departamento de recursos humanos tiene como objetivo la selección de personal adecuado, en donde haya satisfacción recíproca entre empleado y organización, la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, que colabora en ella para alcanzar los objetivos preestablecidos de la empresa. Es decir, mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

Así mismo, es el psicólogo el profesional más adecuado para dirigir y cumplir con el objetivo del departamento de recursos humanos, puesto que dicho objetivo, comprende todos los conceptos elementales que el especialista en la conducta humana orientado a la organización posee, como los principios de la manifestación de la conducta individual y grupal (León, 2001).

De acuerdo a lo anterior, la misión del psicólogo dentro de la organización, es aplicar los conocimientos que posee sobre el comportamiento humano, logrando la satisfacción de necesidades tanto individuales como organizacionales, haciendo de la labor organizacional una forma de vida y compenetrarse con la misión, visión y cultura de las empresas, dando como resultado, mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de los recursos humanos.

Por lo tanto, en el presente trabajo, se llevará a cabo una descripción de las actividades que realiza un psicólogo en el departamento de recursos humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

específicamente en el área de reclutamiento y selección, en "Cannon Mills", empresa textil dedicada a la elaboración de medias, calcetines y leotardos. Destacando la importancia que tiene la participación de este profesional en dicha organización.

Para éste fin, el presente trabajo se desarrolla en cinco capítulos, en el primero, se aborda la incursión y el desarrollo de la Psicología dentro del ámbito Industrial, iniciando con la revolución Industrial, la administración científica, pasando por la primera y segunda guerra mundial, mostrando la importancia que dicha disciplina tiene y ha tenido a lo largo de los años.

El segundo capítulo, aborda la Psicología Organizacional, observando la transición de la psicología Industrial a la Organizacional, se diferenciarán una de otra y se dará una amplia definición de organización, así como de psicología organizacional, tomando en consideración las opiniones de diversos autores.

Posteriormente en el tercer capítulo, se tocará el tema del rol que ha tenido y tiene el psicólogo dentro de la organización, así como el perfil que debe tener este profesional; se habla del proceso de reclutamiento y selección, brindando una detallada descripción de dicho proceso, ya que se abordarán temas como entrevista y pruebas psicológicas, entre otros.

Así mismo, en el cuarto capítulo se realizará una breve reseña de la historia de Cannon Mills, su misión, objetivo, cultura organizacional y la finalidad de la dirección de recursos humanos.

Por último, en el quinto capítulo, se hablará de las actividades que desempeña el psicólogo dentro del departamento de Recursos Humanos, especialmente en el área de reclutamiento y selección de personal, tomando en cuenta el perfil de este profesional, así como la importancia que se le da a éste profesional dentro de dicha empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 1

DESARROLLO HISTORICO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

En la actualidad, el papel del psicólogo ha comenzado a formar parte importante en el desarrollo del individuo y así mismo de la sociedad, gracias a que en ella se incluyen varias especialidades como lo son el ámbito Clínico, Educativo, Experimental e Industrial, las cuales a su vez, contemplan diversas áreas de aplicación. En esta ocasión, se abordará el papel que desempeña el psicólogo en el área Industrial y/u Organizacional, ya que es en ésta área, en donde el individuo logra cubrir sus necesidades, básicas de alimento, techo y seguridad, hasta las de autorrealización laboral y social.

1.1 Definición.

Por lo que, de inicio, resulta necesario conocer la manera como algunos autores definen a la Psicología Industrial. Blum y Naylor (1985), la definen como la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria, Korman (1978) define a la psicología de la industria y de las organizaciones como: "el estudio de los temas como los factores ambientales, sociales y físicos, que influyen en el rendimiento y satisfacción laborales y el desarrollo de los mejores métodos para aumentar estos resultados", mientras para Shultz (1995), la Psicología Industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo. Por lo tanto, dichas definiciones se pueden englobar en el hecho de que la psicología Industrial es el estudio del comportamiento del hombre en el ámbito laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2 **Revolución Industrial.**

Así mismo, es interesante conocer el surgimiento de la psicología en este campo. Pareciera ser que ha resultado complicado fijar una fecha o un suceso del inicio de la Psicología Industrial, sin embargo, no cabe duda que un antecedente determinante es el surgimiento de la Revolución Industrial, "la cual ocurrió aproximadamente entre 1760-1840, inicialmente en Inglaterra (Gran Bretaña) y posteriormente en Alemania, Francia, E.U y otros países de Europa Occidental, definiendo a esta época como la que marca el cambio de "la fuerza muscular" en el trabajo por "la fuerza de la maquinaria". Dicha época, se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos que propiciaron el desarrollo industrial, así como grandes cambios en la organización social, en donde, desaparecen los talleres artesanales y se centraliza la producción, dando pie al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Debido a los avances tecnológicos se comienzan a realizar trabajos a gran escala con menor número de hombres trabajando, así como la especialización y la producción en serie. Entre algunos de los inventos más importantes, se encuentran: la primera máquina para hilar algodón, la primera desmontadora de algodón, la máquina de vapor, maquinaria que reducía al hombre el trabajo (Ríos y Paniagua, 1990, en Lozano y Torres, 2000).

Dada la filosofía que predominaba en aquella época, en donde se le daba mayor valor a la máquina que al trabajo del hombre, es en 1911 cuando surge la administración científica, en donde en un principio, los empresarios administraban de manera pragmática, según su propia inteligencia e iniciativa, tomando en cuenta, solo lo que la organización necesitaba conforme ésta progresaba. Sin embargo, debido a los avances tan acelerados de la tecnología, así como la complejidad del trabajo, fue necesario requerir de especialistas en la administración que manejaran todos los problemas que se comenzaban a presentar. Por lo tanto, es aquí en donde se origina la administración como es conocida actualmente, la cual surge del nacimiento de la sociedad industrial como

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

una consecuencia y necesidad de ésta (Ríos y Paniagua, 1990, en Lozano y Torres, 2000).

1.3 Administración Científica.

Es Frederick W. Taylor quien da inicio a la Administración científica, quien señalaba que el trabajo de los obreros se podía estudiar de manera científica, si se evaluaban los recursos con los que contaba la industria, por lo que propuso un sistema de observación y análisis por medio de estudios de tiempo para determinar la tasa óptima de producción. Así mismo, Taylor propuso métodos de trabajo los cuales se basaban en tres principios básicos: primero, la selección de los mejores hombres para el trabajo; segundo, instruirlos en los mejores métodos de trabajo, más eficientes y los más económicos para ser aplicados en el trabajo y; tercero dar incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores. Sin embargo, Taylor consideraba que el hombre era motivado por el dinero y pretendía solucionar la problemática social del industrialismo a través de dicho método, lo cual originó problemas en algunas compañías, y provocó que gradualmente la industria hiciera a un lado su doctrina. Pese a ello, su doctrina constituyó el inicio del estudio de las relaciones laborales y la motivación (French, 1983, en Loran, 2001).

Mientras en Estados Unidos Taylor y otros ingenieros desarrollaban la denominada Administración Científica, en Francia surgía la Teoría Clásica de la Administración, la cual era difundida por Henry Fayol, la cual se caracterizaba por el énfasis en la estructura que una organización debe tener para lograr la eficiencia. Fayol se preocupó por definir las funciones básicas de las empresas, el concepto de administración: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Veía a la administración fundamentalmente como un fenómeno social que no admite modelos rígidos, reconoce el valor de la división del trabajo para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo", por lo que su importancia radica en el hecho de incorporar la racionalidad, la medida y la eficiencia en todo organismo social que lo utilizara (Ríos y Paniagua, 1990, en Lozano y Torres, 2000).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto, de acuerdo al desarrollo de la administración, la remuneración del personal era el precio del servicio prestado, el cual debía ser equitativo y en la medida de lo posible de satisfacción tanto para el personal como para la empresa. Se establecen diferentes modos de retribución para el obrero (destajo, por tarea, por jornada) y adicionan elementos como el pago de primas, premios especiales, e incluso la participación en los beneficios. En un principio, se observaron importantes incrementos en la producción, sin embargo esta decayó, ya que la mayoría de los propietarios mantenían sus propias ideas sobre los trabajadores y se resistían a pagarles demasiado, por lo que sólo estaban dispuestos a pagar por el incremento hasta cierto límite. Así los trabajadores aprendieron que era inseguro producir en cierto nivel, además de que la producción podría exceder las demandas del mercado y conducir así a despidos temporales, por lo que la necesidad de seguridad y de ingresos sólidos, se expresó en forma de retraso de trabajo o restricción de la producción, y es así como la administración científica comenzó a tener fracasos (French, 1983, en Loran, 2001).

1.4 Participación de la Psicología en la industria.

Blum y Naylor (1985), mencionan que es en 1901 donde se inicia la participación del psicólogo en el ámbito de los negocios, encontrando al Dr. Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University, a quien se considera como el primer psicólogo industrial de los E.U., debido a que en 1901 pronunció un discurso en donde, analizó las posibilidades de aplicación de los principios de la psicología al campo de la publicidad, posteriormente, escribió varios libros y artículos, en donde proponía la influencia de la psicología ampliando su campo de acción en los negocios y no solo en la publicidad, lo que dio origen a la psicología industrial.

Otro psicólogo que hizo aportaciones importantes al ámbito de la psicología industrial fue Hugo Mustemberg a quien en ocasiones también se le ha considerado como el primer psicólogo industrial, ya que en 1913 publicó su libro "Psychology and Industrial Efficiency" en donde describía una serie de estudios en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

donde aplica la psicología en le campo industrial. Su libro incluye temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta (Blum y Naylor, 1985).

1.5 **Desarrollo de la Psicología Industrial en la Primera Guerra Mundial.**

Sin embargo, lo que provocó el primer gran desarrollo de la psicología industrial, se presenta durante la Primera Guerra Mundial, donde los psicólogos comienzan su participación, ya que se plantea la necesidad de seleccionar grandes grupos de individuos destinados a tareas específicas, en donde el psicólogo administra pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayuda a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales, dando pie al surgimiento del primer test de inteligencia colectiva denominado Army Alfa (verbal) y Army Beta (no verbal.) Así mismo, se hace uso de las escalas de calificación y de los inventarios de personalidad. Aun cuando el uso de pruebas psicológicas, se remonta al psicólogo Mc Keen Cattell, quien en 1890, creó el término "test mental", para designar una serie de pruebas psicológicas utilizadas en el examen de las diferencias individuales de estudiantes universitarios, y posteriormente en 1905 Alfred Binet y el Dr. Simon, crean una escala con la finalidad de estudiar el juicio, comprensión y razonamiento, utilizando por primera vez el término de "coeficiente de inteligencia" (Mueller, 1992 y Loran, 2001).

Durante los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, la industria se interesa por los estudios de la psicología industrial. Fue en la fábrica de Western Electric, donde se iniciaron los famosos estudios de "Hawthorne" en 1927, los cuales se consideran los más importantes, debido a los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y desarrollo de la psicología industrial, ya que proporcionaron las bases para la expansión del campo, más allá de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, estudiando así las motivaciones, la moral y las relaciones humanas. Asimismo, se toman en cuenta las actitudes de los empleados, obteniendo así un avance importante en este campo, ya que empiezan a elaborar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

programas de selección oficiales, programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento (Blum y Naylor, 1985).

1.6 Desarrollo de la Psicología Industrial en la Segunda Guerra Mundial.

En E.U. creció rápidamente el número de psicólogos para responder a las exigencias de la Segunda Guerra Mundial. Ayudaron a establecer y ampliar la selección, entrenamiento y otros programas relativos al personal militar, donde la mayoría de estos programas tenían aplicaciones en problemas industriales. De esta manera el avance de la psicología industrial fue reconocido formalmente con el establecimiento de la división de la psicología industrial y de los negocios de American Psychological Association.

1.7 La Psicología en México.

En México la aplicación de test se inició pocos años después que en Europa y Estados Unidos. Diversas personas se dedicaron a aplicar varios tipos de pruebas. El 1° de Febrero de 1923 se fundó el Departamento Psicotécnico del Distrito Federal, el cual inició la adaptación a México del Test de Binet, revisión de la Universidad de Stanford. A los dos años se habían logrado alrededor de mil ochocientos exámenes individuales. Se aplicaba a los candidatos a ingresar al cuerpo de policía, de tránsito y otras dependencias, así como en la Normal Superior y otras escuelas. Cada vez más se fue generalizando el empleo de tests hasta llegar a la actualidad, ya que estos aplican en muchas instituciones escolares, organizaciones de trabajo, etc. (Galicia, 1986).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 2

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

2.1 Transición de Psicología Industrial a Organizacional.

La psicología industrial fue desarrollándose a medida que pasaba el tiempo, y de ser psicología industrial paso a ser psicología organizacional o de las organizaciones, ya que no solo se aplicaba a la industria como en el pasado, sino ahora se aplica a toda organización que cuente con grupos humanos organizados, a partir de entonces fue tomado en cuenta en un campo más amplio de industrias y empresas como son: de servicios (hospitales, escuelas, etc.), comerciales (tiendas, venta de productos, etc.) y de transformación (las que transforman la materia prima en productos) (Lozano y Torres, 2000).

2.2 Diferencia entre Psicología Industrial y Organizacional.

La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas anteriores y el psicólogo organizacional en la actualidad, es que los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., son manejados por el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Así mismo, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del comportamiento de grupos, subsistemas, y con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo, es decir, que el psicólogo organizacional se interesa en dichos problemas a partir del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistemáticas de las organizaciones, problemas que el psicólogo industrial tradicional no hubiera considerado o no le hubiera sido posible enfrentar científicamente, debido a la falta de recursos teóricos e investigativos los cuales no se encontraban a su disposición en esos momentos (Robbins, 1996).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3 Definición de Organización.

La sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre por si solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. El hombre sabe que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarias para poder satisfacer todas sus necesidades básicas. La mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se puedan satisfacer las necesidades individuales (Shein, 1985).

Por lo tanto, se han propuesto una serie de ideas que conforman el concepto de organización, de inicio, se presenta la idea básica que el concepto organización es la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. La segunda idea básica es que el concepto de organización está basado en lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades. La tercera propiedad común de las organizaciones humanas es la división del trabajo; ésta parte de la idea de que los objetivos serán más fácilmente alcanzados si cada persona hace algo diferente pero de forma coordinada. Lo ideal es que la división se haga sobre la base de talento o habilidad innata de cada individuo, pero también la gente puede ser entrenada para hacer cosas diferentes. La idea de división del trabajo está ligada a la idea de diferenciación de funciones.

El cuarto y último concepto que se necesita para comprender la organización es la función integradora que asegure que todos los miembros están buscando los mismos objetivos comunes. La idea esencial que subyace a la organización es la existencia de algún principio de control que asegure la integración. En donde la forma más típica de integración es la jerarquía de autoridad, algún sistema de subgrupos o individuos que asegure que hay coordinación entre las partes, guiando, limitando, controlando, informando y dirigiendo las actividades de cada una de las partes. El tipo de autoridad implícito puede ir desde la completa autodisciplina hasta la autocracia total. Entendiendo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la idea de coordinación como el hecho de que cada unidad se somete a algún tipo de autoridad para el logro de un objetivo común (Shein, 1985).

De acuerdo a los conceptos anteriores, Shein (1985) define a la organización como "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".

Así mismo, Guest (1962, en Dunnette y Krichner, 1989) ha definido la organización como "un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado".

Por su parte, Chiavenato, (1995) menciona que una organización es un sistema de actividades constantemente coordinadas formado por dos o más personas, por lo tanto una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo en común.

Por último, según Katz y Kahn (1966, en Lindgren, 1990) "las organizaciones son instrumentos sociales para cumplir eficazmente algún propósito determinado mediante los recursos del grupo". Estos autores consideran que las organizaciones son sistemas abiertos, concepto que los psicólogos han tomado de la biología, en donde todo organismo puede ser considerado como un sistema de energía que cuenta con elementos que recibe del exterior, procesos de transformación y producción.

Por lo tanto, una organización es un grupo de personas que realizan una serie de actividades coordinadas, para lograr un mismo objetivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4 Definición de Psicología Organizacional.

El interés de los psicólogos por la organización como sistema se presentó inicialmente, cuando se empezaron a dar cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella simplemente reaccionan. La cantidad y la calidad del trabajo que se realiza, se relaciona con la imagen que se tiene de la organización como un todo. Se comenzó a reconocer que el individuo no está solo en su relación con la organización, sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro, lo cual se convirtió en una preocupación por la "Calidad de Vida Laboral". Debido a ello, el psicólogo comienza a estudiar el comportamiento del individuo en la organización, probando así que la organización es un sistema social complejo el cual es necesario estudiar como tal, si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual (Shein, 1985).

Es por ello que Dunette y Krichner (1989) definen a la psicología organizacional como el estudio de los procesos y relaciones con la gente que pertenece a la organización. Estudiando las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los empleados y las demandas de la organización sobre ellos.

Guilmer (1976) menciona que la psicología organizacional, aborda los problemas psicológicos que aparecen en toda la organización así como los procedimientos operacionales de la misma.

Shultz (1995) describe a la psicología organizacional como la disciplina que ejerce gran influjo sobre la calidad de vida moderna, aplicando los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el ámbito laboral.

En resumen la psicología organizacional se interesa en la conducta del trabajador, en las relaciones entre individuos, relaciones entre grupos, entre el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

individuo y el objeto de trabajo y las relaciones de todos éstos con la estructura y la función general de la organización en la que los individuos trabajan.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3

ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO ORGANIZACIONAL

Debido a las demandas para las cuales es requerido el psicólogo organizacional hoy en día son frecuentemente erróneas ya que un gran número de personas ajenas a esta disciplina no tienen claro lo que la psicología puede o no hacer. Es por ello importante conocer las actividades que el psicólogo puede desempeñar en una organización.

3.1 Actividades del Psicólogo Organizacional ó Industrial.

Alrededor de los años 50's y 60's se llevaron a cabo estudios que describían las principales actividades que constituían el campo de la psicología industrial, entre ellos se encuentra la investigación realizada por Taft en 1946 quien consideraba que las actividades del psicólogo de aquella época eran el análisis del trabajo, estudios de movimientos y salarios, selección de nuevos empleados, transferencias, ascensos y despidos, adiestramiento, empleados problemáticos, calificación de empleados, higiene industrial, moral de trabajo e investigación. Por otra parte, Mc Collom en 1959, descubrió que las actividades que realizaban los psicólogos industriales, podían agruparse en las siguientes categorías: Selección de personal, desarrollo del personal, ingeniería humana, estudio de la productividad y administración. En ese mismo año, The Psychologist in Industry, en su informe cita siete áreas principales que a su criterio constituían el campo de la psicología industrial, las cuales son: Selección y pruebas, desarrollo de gerentes, consejo personal, motivación de los empleados, ingeniería humana, investigaciones de mercadotecnia e investigaciones de relaciones públicas (Blum y Naylor, 1985).

Por su parte, Gilmer considera que la psicología dentro de las organizaciones, se puede ocupar de cuatro funciones básicas de las relaciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

entre los hombres: 1) se ocupa de las relaciones entre persona y persona, 2) relaciones entre persona y grupo, 3) relaciones entre persona y objeto y 4) se ocupa de los problemas internos del hombre mismo. Además puede realizar las siguientes actividades: Reclutamiento y selección, Análisis de Puestos, Adiestramiento y capacitación, Motivación, y Seguridad e higiene laboral. (Gilmer, 1976 en Hassan, 2000).

Así mismo, Muñoz del Río, en 1980 muestra las actividades que se desempeñan en el área de Recursos Humanos, entre las que se encuentran, la administración de sueldos y salarios, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, y análisis de puestos. Mientras Shultz en 1986, señala que algunas actividades que desempeña el psicólogo en la industria son: selección de empleados, evaluación de rendimiento, adiestramiento y desarrollo, liderazgo, motivación, satisfacción y participación activa en el trabajo y psicología organizacional (Muñoz del Río, 1980; Shultz, 1986, en Loran 2001).

Posteriormente, Grados en 1988 indicó que las actividades que más comúnmente ha desempeñado el psicólogo en la industria se han dado en las siguientes áreas: reclutamiento y selección, análisis y valuación de puestos, relaciones laborales, desarrollo organizacional, estudios de método de trabajo, higiene y seguridad industrial, capacitación, diseño de sistemas hombre-máquina, sueldos y salarios, mercadotecnia y calificación de méritos. Por último, Ramos en 1994, señala el reporte de actividades desempeñadas por psicólogos en una compañía del ramo automotriz, entre las que menciona: análisis de puestos, reclutamiento de personal, selección de personal, aplicación de entrevistas, aplicación de pruebas psicométricas y técnicas, investigaciones socioeconómicas, contratación, detección de necesidades de capacitación, creación e implantación del programa de inducción, creación y diseño de material audiovisual, registro de programas de capacitación ante S.T.P.S. y evaluación de capacitación (Grados, 1988; y Ramos, 1994; en Loran 2001).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De tal manera que "son tres los momentos en que la participación del psicólogo es pertinente a partir de su actividad como orientador de los efectos que los cambios (regularmente administrativos), o como resultado de la implementación de alguna intervención programada, tienen la conducta de sus integrantes. Primero en la elección de nuevos miembros y en la recolocación de los existentes. Segundo, en la iniciación del sujeto a sus labores y en el perfeccionamiento de su participación. Y tercero en la solución de los problemas derivados de las relaciones entre los individuos u originados por diferentes circunstancias administrativas". Cada uno de los momentos señalados corresponde a una parte de procesos administrativos típicos; el primero corresponde al proceso administrativo de reclutamiento y selección de personal, el segundo al proceso administrativo de inducción y capacitación y el tercero al proceso administrativo de desarrollo organizacional (Vargas en Lozano y Torres 2000).

Como se observa, el papel del psicólogo ha tenido un gran desarrollo que se ha dirigido hacia la diversificación de funciones, mostrando que las actividades que realiza con más frecuencia es el análisis de puestos, administración de personal, detección de necesidades de capacitación, desarrollo organizacional y sueldos, sin embargo existen actividades para las cuales el psicólogo no es capacitado en su formación como son nómina, IMSS, SUA, entre otras, es por ello necesario que se conozca el perfil que debe tener un psicólogo organizacional para así no confundir las funciones que puede realizar dentro de una organización y así mismo que el propio psicólogo cubra las expectativas de dichas organizaciones.

3.2 Perfil del psicólogo Organizacional.

Existe una formación y conocimientos específicos que debe poseer el Psicólogo organizacional como en cualquier otra área de la psicología o en cualquier otro campo de trabajo, sin embargo, además de su formación en la Licenciatura, es necesario que cuente con una serie de aspectos que resultan de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

gran importancia para desempeñar las actividades correspondientes al área de las organizaciones, por ejemplo, un psicólogo quien tenga por función la selección de personal, debe tener ciertos conocimientos específicos, ya que no sería capaz de seleccionar personal, si no cuenta con conocimientos de descripción y análisis de puestos, así como interpretación y administración de pruebas psicométricas, es decir, conocimientos específicos que se añaden a su formación base.

Por otra parte, hay ciertas aptitudes, además de la formación base, como es el hecho de que una persona cuente con mucha información teórica en la materia, sin embargo, puede carecer de habilidades para entrevistar, aunque muchas habilidades también son susceptibles de mejora y formación, ya que un profesional en esta área, debe contar con ciertas destrezas que no necesariamente tengan que obtenerse a través de la formación en la licenciatura como son el manejo de grupos, la coordinación, la planeación, etc. Que no todas las personas poseen en la misma medida. Parte de estas habilidades son formables, en las cuales cada uno puede aprender, aunque en otras resulte más complicado, pero es en esta parte en donde se encuentra la adecuación de cada persona para cada puesto determinado, por ejemplo, como ya se mencionó una persona que cuente con habilidades de entrevistador, puede desempeñar el papel de un buen seleccionador, mientras que una persona con habilidades de coordinación y manejo de grupo, puede ser un buen instructor de capacitación (Colegio Oficial de Psicólogos en España, 1998).

Como ejemplo de lo anterior Ibáñez (1996) menciona que las principales habilidades que necesita manejar un buen entrevistador son las siguientes:

- 1) Sociales: Consiste en el dominio de las normas y costumbres sociales imperantes. Saber qué es correcto hacer o decir; en cada situación social aumenta su efectividad de relación con sus semejantes.
- 2) Comunicativas: Dado que la entrevista es una interacción comunicativa, estas habilidades son iniciales para el entrevistador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 3) **Analíticas e Interpretativas:** Su dominio requiere un gran esfuerzo incluso en las personas de mentalidad analítica. Para dar coherencia a la información recibida durante una entrevista es necesario tratarla de manera sistemática, en base a la generación y comprobación de hipótesis sobre el candidato, tanto durante la entrevista como al finalizarla.
- 4) **Toma de decisión:** Al evaluar al entrevistado, el entrevistador debe estar alerta a factores muy sutiles; por ejemplo, debe tener cuidado de no dejarse llevar por estereotipos. Nunca juzgar a un individuo por su raza o sexo.

Puesto que es importante conocer más a detalle las actividades que puede desempeñar un psicólogo en el área de las organizaciones, a continuación se realizará una descripción de los procesos.

3.3 Proceso de administración de Recursos Humanos.

Ya que toda organización debe llevar un adecuado proceso de administración de todos sus recursos, ya sean materiales, técnicos o humanos, entendiendo como materiales el dinero, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materia prima, etc. Los recursos técnicos están comprendidos por los sistemas, procedimientos, organigramas, manuales, etc. Y por los humanos, se refieren a todas las personas que laboran en la empresa. Siendo el departamento de Recursos Humanos el encargado de la administración del elemento humano de las organizaciones que se dedica a la motivación, la aplicación de medidas disciplinarias, la administración de conflictos, la capacitación del personal, el reclutamiento, selección y asignación de puestos para el personal.

Es por medio del reclutamiento y selección de personal que se provee a la organización del elemento humano para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles (Robins, 1996).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De inicio, para llevar a cabo un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, se deben realizar diversas actividades, poniendo especial cuidado en la ejecución de cada una de ellas, dichas actividades se mencionan a continuación.

3.3.1 Vacante.

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición es "puesto que no tiene titular", es decir la disponibilidad de una nueva tarea a realizar o puestos a desempeñar los cuales pueden ser de nueva creación o bien, por un ascenso, un despido, retiro voluntario o debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo desempeñaba. En cualquier caso es necesario hacer una requisición de personal al departamento de recursos humanos, dicha requisición es necesaria para conocer los requisitos precisos del puesto a cubrir, motivos para cubrir la vacante, etc. (Galicia, 1986).

3.3.2 Requisición.

Para contar con una requisición de personal, es necesario consultar la descripción del puesto, así como el análisis del mismo. La descripción del puesto, se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades de éste, en tanto el análisis del puesto, se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir, en donde el ocupante del puesto, debe tener características compatibles con las especificaciones del mismo. Dichas características se describen en el análisis del puesto y se dividen en cuatro áreas de requisitos: a) requisitos intelectuales, b) requisitos físicos, c) responsabilidades implícitas y d) condiciones de trabajo. Es importante mencionar que un análisis de puestos, responde a una necesidad de las empresas, la cual tiene como finalidad el organizar eficazmente los trabajos de éstas, ya que es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace, así como las aptitudes que requiere para hacerlo bien. (Reyes, 1990 y Chiavenato, 1995).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.3 Reclutamiento.

Una vez que se cuenta con la descripción del puesto e indicado las especificaciones del trabajo para el candidato adecuado, se da inicio al reclutamiento para atraer suficientes candidatos para hacer de los mismos una selección.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato, 1995).

Por lo tanto, el objetivo del reclutamiento es generar candidatos calificados de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos, entre los cuales la empresa pueda elegir a los empleados más apropiados para los puestos vacantes. En el reclutamiento se utilizan fuentes internas y externas, las primeras se refieren a los recursos con que cuenta la propia empresa, es decir las personas que laboran en la empresa y cuentan con el perfil adecuado para cubrir la vacante, dando pie a la reubicación del empleado, el cual puede ser ascendido, transferido o promovido, para lo cual se hace uso del inventario de recursos humanos. El reclutamiento externo, se da cuando una organización intenta cubrir una vacante con personas ajenas a la organización, es decir con candidatos atraídos por las técnicas de reclutamiento, entre las que se encuentran, la cartera de candidatos, carteles, contacto con sindicatos, grupos de intercambio, escuelas y universidades, agencias de reclutamiento, anuncios en diarios y revistas (Stanton, 1985, Galicia, 1986 y Chiavenato, 1995). Así mismo, actualmente se hace uso de la Red, bolsas de trabajo, así como de Ferias de Empleo.

3.3.4 Selección.

Ya que el reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso. Arias (1994, en Loran 2001) define la selección como "la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

permita la realización del trabajo en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización". Por su parte, Chiavenato (1995) define la selección como "la elección entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, siendo que la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo". En resumen, es importante elegir a la persona que cumpla con las habilidades necesarias para desempeñar las actividades requeridas para determinado puesto, tomando en cuenta la satisfacción personal del trabajo a realizar y por ende la satisfacción de la empresa.

El procedimiento de selección esta apoyado en una serie de métodos de evaluación entre los que se encuentran, la solicitud de empleo y curriculum vitae, la entrevista, pruebas psicométricas, pruebas técnicas, exámenes médicos y chequeo de referencias. Así como la observación como método evaluativo el cual se puede aplicar en conjunto con las otras técnicas.

3.3.4.1 Solicitud y Currículo Vitae

Algunos de los métodos como la solicitud de empleo, la cual se utiliza en las grandes organizaciones, este método reúne la información habitual que puede usarse no sólo en las decisiones inmediatas de selección, sino también en la elaboración de los inventarios de recursos humanos. La solicitud abarca básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, etc.); datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseados; disponibilidad para iniciar labores, etc. Es recomendable que las solicitudes de empleo estén diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando, de no ser posible, un mismo formato acompañado de un curriculum vitae es suficiente. Es recomendable, que el espacio utilizado, sea un lugar iluminado, ventilado, privado y sin distractores, un espacio que proporcione las facilidades adecuadas a fin de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos (Galicia 1986).

3.3.4.2 Entrevista

En caso de que él o los candidatos cumplan con los requisitos básicos del puesto, se realiza una entrevista inicial. Este método se usa con mucha frecuencia, casi se puede decir que no existe selección en la que no se haga uso de este método. Debido a ello es frecuente que la entrevista sea el primer obstáculo para el candidato, antes de pasar a los tests, pruebas técnicas o cualquier otra técnica de selección. Por lo tanto, la entrevista en el proceso de selección es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato al empleo (Chiavenato, 1995).

La entrevista es parte de la actividad diaria de muchas ocupaciones, sobretodo de las que guardan relación con el servicio a la gente. Es uno de los conocimientos profesionales que más practican los psicólogos.

El término entrevista proviene del francés "entrevoir" que significa "verse uno al otro", sus orígenes se dieron como una técnica básicamente periodística, la cual se definía como la visita que se hace a una persona para interrogarla en ciertos aspectos y después informar al público acerca de sus respuestas. Actualmente, es una herramienta indispensable para médicos, abogados, maestros, trabajadores sociales, directores de empresa, seleccionadores, entre otros, quienes la utilizan para obtener un intercambio de información (Ibáñez, 1996).

La entrevista ha sido definida por Galicia (1986) como "una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones". Grados y Sánchez (1993) definen la entrevista como "una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes". Para Ibáñez (1996) "la entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico".

Estas definiciones nos dan la idea de que una entrevista es un diálogo previamente estructurado entre dos personas, con la finalidad de obtener información en base a un objetivo, así como un beneficio en común.

En la organización se realizan varios tipos de entrevista las cuales se clasifican de acuerdo a su finalidad. De inicio se encuentra la entrevista de selección, la cual es uno de los mecanismos en el que más se confía y es el más comúnmente utilizado para ayudar a un empresario a elegir la persona más adecuada para un puesto de trabajo. Su importancia radica en el hecho de que las decisiones que se toman en una entrevista de selección no representan solamente una importante inversión financiera por parte de la empresa, sino también un importante compromiso personal por parte del candidato.

La entrevista de selección es definida por Grados y Sánchez (1993) como una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencias e intereses del solicitante del empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mejor actuación. Ibáñez (1996) menciona que la entrevista de selección, "implica una toma de decisión". La cual debe ser considerada como un método de interacción humano a través del cual se busca obtener información valiosa y suficiente acerca de las aptitudes, habilidades, conocimientos y personalidad del candidato a un cierto puesto, con objeto de llegar a predecir, con mayor o menor certeza, si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le intenta seleccionar". Por su parte, Richino (1996) define la entrevista como "el recurso con más frecuencia utilizado en el proceso

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de selección, la cual en muchas ocasiones, resulta central y definitoria, donde operacionalmente se trata de una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada participante pueda obtener su propósito, el cual para el selector es la oportunidad para "conocer" al candidato y poder detectar características personales, habilidades, experiencia, etc., que pueda contrastar con el perfil buscado, mientras para el postulante, es una situación de evaluación, adecuada para poder desplegar los mejores recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo para el cual se postula".

La entrevista de selección es la primera entrevista a la que el candidato se enfrenta, ya que posteriormente, el empleado pasa por una serie de entrevistas como la entrevista de planificación de carrera la cual consiste en establecer planes a largo plazo para la formación del empleado y para el desarrollo profesional, con el fin de establecer el conveniente progreso del empleado y de la organización. En ocasiones, el empleado participará en entrevistas de consejo o de disciplina, éstas se realizan con empleados que necesitan ayuda. La entrevista de consejo se inicia normalmente por parte de un empleado que está experimentando estrés a causa de un problema laboral que interfiere su rendimiento en el trabajo. Mientras que la entrevista de disciplina se inicia por el patrón, ésta implica una confrontación con un empleado que ha faltado a una norma o regla importante o cuyo rendimiento está constantemente por debajo de los niveles aceptables (Goodale, 1996).

Así mismo, se encuentra la entrevista de evaluación o promoción, la cual consiste en evaluar su desarrollo y actividad dentro de la organización, con el fin de determinar si es posible un aumento salarial o una promoción a un mejor puesto dentro de la organización. Por último, se encuentra la entrevista de salida, la cual es conveniente realizar cuando la salida de un empleado no ha sido violentada, ésta se realiza con el fin de poder tener conocimiento de ciertos problemas internos que suelen escapar de la percepción de la administración, problemas o errores con los que el entrevistado estuvo en contacto y sobre los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuales puede brindar información valiosa y así la empresa pueda conducirse mejor (Ibáñez, 1996).

Dentro de la entrevista de selección, se encuentran la entrevista inicial o preliminar, la cual tiene como objetivo detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el fin de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir, logrando así que los candidatos no adecuados sean eliminados sin desperdiciar mucho tiempo, en esta entrevista se le comunica al candidato la naturaleza del puesto a cubrir, horario, remuneración ofrecida, las prestaciones, con el fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso (Stanton, 1985, y Galicia, 1986).

En resumen, en este tipo de entrevista, se confirman los datos anotados en la solicitud o bien en los puntos donde existe alguna contradicción, Con este tipo de entrevista, se pretende abordar más a fondo los temas relacionados al área general (como su estado civil), área escolar, área ocupacional (experiencia, intereses laborales, motivos de separación de algún empleo, etc.), concepto de sí mismo, metas, área familiar, pasatiempos, salud e intereses personales.

Debido a que el objetivo de una entrevista es la obtención conocimiento, es importante saber que existen ciertas modalidades de la entrevista que determinan el tipo de información sobre el que se ha de poner atención. Entre ellas se mencionan las siguientes:

- A) **Estructuradas:** es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña más actividades, ya que realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas específicas del entrevistado. En este tipo de entrevistas las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

preguntas utilizadas son más extensas, específicas y generalmente implican respuestas cortas.

- B) **Semiestructuradas:** es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas, es decir, su misión directiva se limita a señalar el área que le interesa, sin verificar que aspectos son de mayor interés, pero cuyos objetivos sí están claramente definidos. Esto significa que queda a juicio del entrevistador señalar las áreas a tratarse, y posteriormente dejar hablar al entrevistado.
- C) **Mixtas:** Esta es una combinación de la directa e indirecta. Es en ésta modalidad, en donde al entrevistado no se le ofrece una estructura; se le da un "puntapié inicial" y luego, sobre lo que va apareciendo, se trabaja. En éste caso, la observación por parte del entrevistador está centrada en cómo el candidato estructura el tiempo y sus ideas, la forma en que administra sus ansiedades y la manera como usa el espacio de libertad otorgado. Como se puede observar, el planteo es muy semejante al utilizado en la tarea clínica.

Aún cuando la entrevista se utiliza en diversas disciplinas, y puede haber variaciones, básicamente debe constar de tres fases que son, rapport, desarrollo y cierre. Sin embargo, algunos autores manejan seis: apertura, rapport, approach, desarrollo, cima y cierre; en esta ocasión, se tomarán en cuenta estos últimos.

La apertura, se refiere a la recepción formal del entrevistado, es donde se conocen por primera vez entrevistado y entrevistador, y reciprocamente tienen la primera impresión, de la cual dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista.

Rapport, es aquella corriente afectiva de comunicación que se da entre el entrevistado y el entrevistador. Esta parte de la entrevista, es decir el rapport, es

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

imprescindible, ya que cuando se establece de manera adecuada, permite que disminuya la ansiedad del solicitante, creando así un clima de confianza, espontaneidad, lo cual provoca que el entrevistado se comporte de modo natural de acuerdo con las circunstancias del momento. Algunos comportamientos y actitudes que facilitan el establecimiento del rapport son: tratar con cortesía, interesarse al escuchar, aclarar que la información se tratará de manera confidencial. De la misma manera se deben evitar comportamientos y actitudes que pueden perjudicar el rapport como el sarcasmo, mofarse de las respuestas del entrevistado, entre otras.

El approach, es un procedimiento que se ha definido como una técnica que permite plantear, acercarse, aproximarse o abordar. Desde el punto de vista sociopsicológico, se le ha denominado como "distancia social o distancia psicológica" que existe entre dos personas y se caracteriza por el aislamiento y el contacto, por lo tanto, para el propósito de la entrevista, es necesario que el entrevistador desde el inicio establezca una distancia social de acuerdo con el tipo de entrevista, por ejemplo, si se requiere de aproximación para facilitar el proceso de comunicación, el escritorio no deberá ser una barrera, y por el contrario, si se requiere autoridad, entonces se conservará el escritorio. Así, la manera en que el entrevistador se dirigirá al entrevistado será de "usted" como una forma de mantener el respeto y marcar límites en la entrevista, o bien se puede hablar de "tú" para ver la reacción del entrevistado.

El desarrollo es la etapa de la entrevista que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Es en esta etapa en donde se obtiene mayor cantidad de información, ya que esta etapa tiene como objetivo básico obtener información cuantitativa. El tipo de preguntas son directas, pero no amenazantes, y además, el entrevistador es quien tiene mayor participación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La cima tiene como objetivo la obtención de información cualitativa, ya que se supone que en este momento de la entrevista, ya existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad. Así mismo, esta etapa se caracteriza por una mayor participación del entrevistado y una mínima intervención del entrevistador, es el momento en donde se realizan preguntas abiertas, en donde se pueden explorar áreas que no hayan quedado claras para el entrevistador, como el área ocupacional, concepto de sí mismo y metas, áreas que brindan información de tipo cualitativo.

El cierre, está fase es casi tan importante como la de inicio, ya que es la parte final de la entrevista, en donde se tomará la decisión final, con respecto al candidato, es por ello importante que en esta parte se le permita al entrevistado realizar algunas preguntas sobre el trabajo, e incluso, pueden utilizarse algunas frases para indicar al entrevistado que se acerca el término de la entrevista. La importancia de esta etapa radica en que este es el momento de decidir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado lo que va a suceder, en caso de ser un candidato viable, en caso contrario, por ética profesional, se le debe orientar hacia dónde más puede recurrir, respetando su dignidad, hacerle sentir que la entrevista valió la pena y no dejar que se vaya con la idea de que salió derrotado (Grados y Sánchez, 1993).

Una vez terminada la entrevista es importante que el resultado y conclusiones de la misma, sean redactados inmediatamente, ello con el fin de no omitir ninguna información que distorsione el resultado obtenido (Galicia, 1986).

Antes de empezar una entrevista de este tipo, es importante tomar muy en cuenta varios aspectos como son el lugar (procurando que éste no nos sea ni muy grande ni muy chico, para evitar temores o angustia en el entrevistado), la iluminación (de preferencia debe ser neutra y bien distribuida), el mobiliario (el entrevistado y entrevistador, deben estar ubicados en un mismo nivel, una silla y una mesa son suficientes), el ruido (es importante el aislamiento, evitar voces y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ruidos provenientes de la calle, etc.), el vestido (el entrevistador, debe evitar todo exceso en su presencia) y el lenguaje y sus modales (ambos deben adaptarse a la realidad del entrevistado para evitar retraimiento y choques de personalidad) (Ibáñez, 1996).

En cuanto al entrevistador, el aspecto básico que se debe conocer cuando se va a realizar una entrevista de selección, son las actividades, responsabilidades, puestos que dependen de él, a quien rinde informe de sus actividades, etc., es decir, conocer el análisis del puesto, ello con el fin de determinar qué aspectos se investigarán durante la entrevista, de las pruebas psicológicas, de las pruebas técnicas, de la encuesta socioeconómica o examen médico. Posteriormente en función del perfil, se elabora una guía de la entrevista, así como la estrategia que se va a utilizar en el proceso de selección (Grados y Sánchez, 1993).

Sin embargo, en ocasiones, es posible que se presenten ciertos errores por parte del entrevistador cuando se aplica una entrevista, Grados (1993) menciona los siguientes:

A) Efecto de Halo: el cual se presenta cuando el entrevistador comienza a sentir simpatía o antipatía por algunas personas sin una justificación objetiva, por lo tanto el entrevistador debe mantenerse alerta a los sentimientos que pueda experimentar ante un entrevistado, y en caso de presentarse cualquier tipo de sentimientos, preguntarse el porqué de éstos, con el fin de ser más objetivo en la entrevista.

B) Prologar la entrevista: en ocasiones por falta de experiencia o seguridad, el entrevistador se le dificulta crear pautas necesarias, cortar la entrevista o interrumpir de manera acertada cuando el discurso del entrevistador se alarga con información relevante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C) *No mostrar interés:* éste se error normalmente se comete cuando el entrevistador se ve influido por la presión de tiempo, por lo que se contempla la entrevista como una situación en la que se tiene que captar una serie de datos cuantitativos y no se le da importancia a los datos cualitativos.

D) *Influir las respuestas:* esto puede provocar un autoengaño para el entrevistado, ya que puede ser una necesidad que tiene el entrevistador de que le digan lo que quiere escuchar, por lo tanto, el entrevistador puede pensar que es muy profesional por la manera en que realiza las entrevistas, pero no se da cuenta de que está influyendo en las respuestas.

E) *No aclarar la información que se recibe:* Es probable que en alguna entrevista, por miedo o por temor, el entrevistador se quede con lo que él pretende pensar que se le está comunicando, sobretodo en el caso de datos técnicos, en los que éste puede sentir que debe conocerlos y que puede ser descubierto si no es así.

F) *Hacer más de una pregunta por vez:* se debe tener cuidado de no saturar al entrevistado con interrogantes, ya que el candidato, puede seleccionar lo que le resulte más cómodo contestar, por lo que en ese momento, se fragmenta la comunicación, así mismo, el entrevistado puede dar una respuesta sumamente amplia a una sola de las preguntas y el entrevistador corre el riesgo de olvidar las otras preguntas.

G) *Interrumpir:* una interrupción puede cortar una incoherencia y al percibir el entrevistado que fue captado, su comentario será justificado, racionalizado y proporcionará la información que parece que no es real.

H) *Exagerar el uso de notas:* es importante evitar lo más posible el hacer anotaciones enfrente del candidato, ya que se bloquearía, debido a que hay

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

información que puede considerarse muy confidencial y le puede provocar duda, no sabe que trascendencia pueden tener las notas que toma el entrevistador.

l) No verificar los datos de la entrevista: es importante que se verifiquen al menos el 30% de los datos obtenidos en una entrevista, lo cual se puede realizar a través de una encuesta socioeconómica, con el fin de comprobar parcialmente los datos que proporcionó el entrevistado, lo que daría una pauta en cuanto a la objetividad de fechas, sueldos, puestos, renunciaciones, domicilios de las empresas y confirmar si éstos datos realmente son verdaderos.

Por otra parte es adecuado realizar algunas evaluaciones para reafirmar los datos obtenidos durante la entrevista.

3.3.4.3 Pruebas Psicométricas.

Una de las principales aportaciones de la psicología hacia las empresas ha sido el desarrollo y aplicación de test o pruebas psicométricas, los cuales tienen como objetivo detectar habilidades y el potencial del individuo relacionadas con el puesto, así como sus posibilidades de desarrollo, por lo tanto centran su actividad en la aplicación de varios tipos de exámenes, de acuerdo a las características que se pretenden valorar (Galicia, 1986).

Blum y Naylor (1985) definen a las pruebas psicológicas como "una prueba que mide una muestra estándar de la conducta humana. Como tal, debe satisfacer ciertas necesidades básicas. En primer lugar, la muestra de conducta debe ser suficientemente grande y representativa de la clase de comportamientos que se midan, para poder generalizar y predecir a partir de los resultados de esas pruebas. En segundo lugar, al exigir que la prueba sea estándar, se quiere decir que la serie de preguntas o tareas pueden administrarse uniformemente, siempre que se someta a sujetos a una prueba dada".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Galicia (1986) menciona que "el test es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa".

Por su parte, Chiavenato (1995) se refiere a las pruebas psicométricas como "una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación del "cuánto", es decir la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad y analizan cómo y cuánto varía la aptitud de un individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación".

De acuerdo con las definiciones anteriores, se puede decir que una prueba psicométrica, se basa principalmente en conocer y predecir el comportamiento de un individuo, a partir de una muestra determinada.

Actualmente se encuentran disponibles una gran variedad de pruebas psicológicas desarrolladas profesionalmente, para medir factores tales como inteligencia, habilidades y aptitudes específicas, destreza motora, intereses ocupacionales y variables de personalidad (Stanton, 1985).

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc., resulta necesario emplear más de un criterio para clasificarlas. Galicia (1986) sugiere la siguiente clasificación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1) Forma de realizarlas:

- a) Pruebas de ejecución. En donde la persona debe de realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo.
- b) De papel y lápiz. En ellas la persona contesta por escrito las preguntas.
- c) Orales. La persona responde, asocia una palabra a otra.

2) Forma de administrarlas:

- a) Individual. La administración de una prueba de este tipo requiere que por cada evaluado esté presente un examinador, que se realice individualmente y en aislamiento.
- b) Colectiva. En este caso la ejecución de la prueba no tiene que ser controlada con tanto rigor, por lo que es suficiente que un pequeño grupo de examinadores supervisen su aplicación.

3) Tiempo empleado en realizarlas:

- a) De velocidad. En este caso la prueba tiene un limite de tiempo para realizarse.
- b) De capacidad o potencia. No tiene limite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

4) Característica medida por ellas:

- a) De inteligencia. Todas aquellas pruebas diseñadas para medir la inteligencia.
- b) De aptitudes. Son aquellas pruebas que miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica.
- c) De rendimiento. Son las pruebas diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba, como un hecho actual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- d) De intereses. Son las pruebas que miden el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de tareas.
- e) De personalidad. Son todas aquellas pruebas que miden los aspectos volitivos y afectivos de la persona principalmente, es decir los aspectos no intelectuales.

Estas son los tipos de pruebas que el psicólogo puede utilizar en el proceso de selección. La importancia de que sea un profesional en esta área, es decir en la aplicación de pruebas, radica no sólo por la aplicación de éstas sino en saber qué tipo de pruebas se aplicarán o bien la batería de pruebas a utilizar y sobretudo en la interpretación e integración de las mismas.

3.3.4.4 Pruebas Técnicas.

El siguiente paso en el proceso es la aplicación de pruebas de trabajo, las cuales son realizadas por el futuro jefe, con el fin de que éste pueda comprobar que el candidato posee los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, se deberá contar con toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando así que el jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas.

3.3.4.5 Examen Médico.

Posterior a esta etapa, se realiza un examen médico el cual es de mucha importancia en las organizaciones, ya que este tipo de examen, llega a influir en aspectos tales como la cantidad y calidad de la producción, índices de ausentismo y puntualidad, así mismo de alguna u otra manera, afecta los aspectos de desarrollo de la misma organización (Galicia, 1986). Orozco (1980, en Hassan, 2000) menciona que el examen médico, sirve para obtener datos valiosos en lo que se refiere a los indicios de una buena salud, buenas aptitudes, defectos orgánicos o funcionales, por lo tanto, dicho examen debe ser realizado por un médico con conocimientos en medicina industrial, de preferencia contratado por la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

misma organización. Por lo tanto el examen médico es importante, ya que en muchas ocasiones, éste es determinante para el candidato, dependiendo del puesto a cubrir.

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado, es por ello que, al departamento de selección de personal, le corresponde un papel de asesor en dicha decisión final (Maggi, 1999).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 4

CANNON MILLS

4.1 Historia.

Cannon mills es una empresa que tiene cuarenta y seis años de poner a los pies de México las mejores pantimedias y calcetines fabricados a través de procesos de manufactura, hechos por un gran equipo técnico y humano. El liderazgo consolidado durante cuatro décadas de servir a los consumidores, con el apoyo de clientes y proveedores, no ha sido obra de la casualidad, sino producto de un largo aprendizaje de la historia y el legado de muchas generaciones quienes han enseñado el arte de vestir las piernas.

Cannon, comienza su historia fabricando medias. Esa prenda íntima a la vista de todos que acentúa elegantemente la silueta de la mujer, moldeando y destacando sus piernas. Detrás de ellas siempre rodeadas de magia y glamour hay siglos de evolución y perfeccionamiento en la técnica de su tejido, en sus materiales y la modalidad de su uso.

Como prendas de vestir, las medias fueron utilizadas de diversas maneras desde tiempos remotos. La media fue elaborada por primera vez en Egipto y Grecia hace más de 2500 años, siendo las mujeres de la más alta estirpe quienes gozaban con privilegio de destacar su belleza mediante su uso, ya que por ser confeccionadas a mano con gasas de hilo entrelazadas eran sumamente costosas.

En 1609, hace más de 400 años, el ingenio de un inglés logró tejer a máquina la primera media. El reverendo William Li se dio a la tarea de mecanizar el por aquel entonces floreciente gremio mediero que las tejía a mano. Estos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

artesanos, movidos por la envidia y el temor de perder sus ingresos destruyeron sus máquinas. William Li huyó a Francia donde fundó la primera fábrica mecanizada de medias por esta razón a Francia se le considera como país de origen en cuanto a su manufactura. Meses más tarde William Li regalaba a la reina de Italia, María de Berichis, una docena de hermosas medias de ceda. La máquina inventada por William Li era tan eficaz que continuó siendo el único método mecanizado de manufactura de medias con fibras naturales durante casi cuatrocientos años. Muchos países europeos las integraron como parte de su traje típico tal es el caso de España. Como podemos ver desde entonces se inició el proceso de globalización de la industria de las medias.

Durante las primeras décadas de este siglo, las mujeres empiezan a enseñar las piernas. En los años veinte la moda las pone al descubierto. En 1930 comienza la historia de las medias contemporáneas con la aparición de nuevas fibras. Primero surge el rayón y hacia 1940 aparecen las primeras medias de nailón convirtiendo esta codiciada prenda en un atuendo accesible para todas las mujeres. Por primera vez en la historia el nailón podía ofrecer además un atributo que ninguna fibra había brindado hasta entonces a las piernas de la mujer "transparencia".

El 15 de Mayo de 1940 se ponen a la venta las primeras medias de nailón en los Estados Unidos vendiendo 4 millones de pares en cuatro días.

Cuando estalla la segunda guerra mundial, la fibra milagrosa se destina a la industria militar, en especial a la fabricación de paracaídas, y las piernas de la mujer vuelven a quedar desnudas. Algunas mujeres hasta se pintaban las piernas para aparentar el uso de la prenda. Al finalizar la guerra en 1945 reaparece esta fina prenda. La tienda Meysis de Nueva York vende 50 mil pares en 6 horas hasta agotarse, dejando a muchas mujeres sin las codiciadas medias de nailón. Incidentes como este fueron comunes hasta 1948.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para satisfacer ese deseo ancestral de vestir las piernas con elegancia, el 6 de Agosto de 1955 se funda Cannon Mills empresa 100% mexicana con catorce máquinas de tejido circular. Su objetivo es el de fabricar y comercializar medias de la más alta calidad. Desde este histórico momento surge la calidad Cannon, siempre reconocida a nivel internacional.

Las primeras marcas que se fabrican en Cannon son: Coro, Dorian Gray (que actualmente es la marca líder), Hudston, Canoneta y Bryan's, está última era la media de lujo.

Cannon Mills es una empresa textil 100% mexicana dedicada a la manufactura y comercialización de medias, calcetería y ropa deportiva. Es hoy en día el más importante fabricante de medias y pantimedias de nuestro país y se encuentra entre las cinco más importantes del mundo, al contar con 9 plantas de manufactura en donde se integran los procesos, desde la preparación de hilos hasta el empaque y distribución del producto; y exportar a Europa y América Latina.

Hacia el año 1963, Cannon Mills había logrado penetrar en el mercado nacional en un 50% y comienza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores para adquirir capital y continuar con su desarrollo. En 1974, siete compañías medieras se fusionan a nuestra empresa, aportando marcas como Cameo y Shalimar.

Posteriormente, en 1976, Cannon Mills decide ampliar su campo de acción y adquiere maquinaria para la fabricación de calcetines, asegurando con ello el consumo de nuestros productos, ya que la mujer y ama de casa es quien realiza la compra de estas prendas para toda la familia; y con el prestigio de nuestras marcas reconocidas, existe la confianza de que nuestros productos son de la más alta calidad. De ahí se desprende más adelante la división de Leotardos y Mallas, y por último la de Ropa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Años más tarde adquiere la fábrica de calzado deportivo "Calzado Rest", "Industrias H24", fabricante de insecticidas y "Calima C" que producía la línea de cosméticos Helena Rubinstein.

Gracias a los éxitos alcanzados, Cannon Mills se consolida y forma en 1981 el Grupo Synkro, el más importante del país dedicado al diseño, fabricación, distribución y venta de artículos de consumo no duradero, sin control de precios. Tiempo después Synkro adquirió más empresas y desincorporó otras como: Arcoplus Argentina, y la empresa adquirida en 1994, Kayser Roth, fabricante de medias, pantis y calcetines en Estados Unidos de Norteamérica.

Actualmente Grupo Syncro cambió nuevamente su nombre a Cannon Mills como resultado de la unión de personas procedentes de diferentes compañías, con distintas experiencias y habilidades.

Hoy en día Cannon Mills está conformada por cinco direcciones y trece gerencias, las cuales se encargan de coordinar de manera eficaz el funcionamiento de esta empresa (Anexo 1).

4.2 MISIÓN.

Nuestra misión es la elaboración de medias y calcetines de calidad para satisfacer las necesidades del consumidor, manteniendo nuestro liderazgo en el mercado nacional y siendo competitivos en el de exportación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL PREMISAS.

Todas nuestras acciones deben estar basadas en los siguientes valores:

- **COMPROMISO**
- **LEALTAD**
- **ÉTICA**
- **DISCIPLINA**
- **RESPECTO**

- La Dirección indica las bases y políticas estratégicas generales, y los grupos operativos giran sus propuestas alrededor de ellas.
- Énfasis permanente en la obtención de utilidades y responsabilidad para definir presupuestos y ajustarse a ellos.
- Apoyamos el crecimiento personal y profesional como base del desarrollo Organizacional.
- La productividad es una constante en todas las áreas de la empresa: hacer más y mejores cosas con los menores recursos posibles.
- Fomentamos el reconocimiento y estimulamos la libertad de iniciativa y creatividad.
- La comunicación de lineamientos y objetivos se promueve a todos los niveles.
- Estimulamos el compromiso y la responsabilidad en las decisiones que se toman.
- Nuestras decisiones y acciones deben ser resueltas con sentido de urgencia y apegadas a los objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL PRINCIPIOS.

1. De Planeación

En la planeación se deben concebir estrategias para la obtención de utilidades y definición de presupuestos interpretando debidamente el efecto de los cambios externos, mediante un proceso interactivo que permita obtener las mejores ideas y opiniones de nuestro personal.

2.De Comunicación

Nuestra comunicación debe ser veraz, abierta, oportuna y promovida permanentemente a todos los niveles.

3.De Servicio

El servicio a nuestros clientes internos y externos debe ser oportuno, esmerado, positivo y orientado a mejorar continuamente.

Los compromisos deben establecerse con veracidad, de acuerdo a lo que sabemos que podemos cumplir en cantidad, calidad y tiempo de respuesta.

4.De Liderazgo

Cada líder, debe ser responsable del desarrollo integral de su área y de manera clara, lograr que sus colaboradores lo consideren como un guía que les sugiere y propicia nuevas opciones e ideas.

5.De Trascendencia

El legado más importante que debemos fomentar en la organización es la calidad en la formación y desarrollo de su personal, buscando siempre el mejor modo de hacer las cosas y estimulando a que asuman responsabilidades mayores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.De Reconocimiento

Debemos valorar y demostrar abiertamente el reconocimiento a la creatividad, iniciativa, compromiso y lealtad de nuestros colaboradores y compañeros, haciéndolo extensivo a su familia.

7.De Integración

El desarrollo de nuestros colaboradores debe basarse no sólo en una excelente actuación individual, sino en una clara orientación al concepto de logro a través de equipos de trabajo, mismos que deben dirigirse al logro de objetivos organizacionales.

8.De Toma de decisiones

Las decisiones deben estar apegadas a los objetivos, efectuarse con sentido de urgencia y tomarse con la plena aceptación y compromiso de la responsabilidad que éstas implican.

9.De Equilibrio

El desarrollo profesional y personal debe darse en paralelo. Como empresa lo apoyamos, pero es una responsabilidad y un compromiso que se asume por decisión propia.

4.5 CONCEPTOS SOBRE EL TRABAJO.

Para lograr un desarrollo, el ser humano necesita tener conciencia de su realización personal y social a través del trabajo.

Lo que permite al hombre tener la posibilidad de una vida de trabajo adecuada y felizmente productiva, son la confianza básica, la autonomía, la iniciativa, la integración y la solidaridad.

A través del trabajo el hombre toma un sitio en la sociedad y una responsabilidad de lo que puede dar y producir.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.6 FINALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Asegurar el personal idóneo y mejor calificado, para el logro de objetivos de la empresa.

Asegurar la equidad interna y la competitividad externa en la estructura de sueldos y retribuciones al personal, así mismo promover el otorgamiento de incentivos.

Dirigir y coordinar las Relaciones Laborales, en apego a la legislación laboral, así como las Condiciones Generales de Trabajo.

Cumplir con las obligaciones laborales y fiscales establecidas, para que el pago de nómina al personal se efectúe de manera adecuada y oportuna, así como, con las obligaciones patronales establecidas en las leyes (Federales y locales) en materia fiscal y laboral.

Buscar el máximo aprovechamiento de los beneficios económico-sociales establecidos para el personal (prestaciones y capacitación).

Promover y coordinar la difusión de la cultura y la práctica deportiva del personal, favoreciendo su integración a la empresa.

Coordinar y administrar integralmente los recursos materiales.

Establecer y mantener programas de seguridad e higiene en todas las instalaciones de la empresa.

Planear, dirigir y coordinar las actividades de Capacitación y Entrenamiento que se lleven a cabo en la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.7 SUS PRODUCTOS Y SUS PROCESOS DE MANUFACTURA.

En la tabla 1, se representan los procesos de manufactura que Cannon Mills, utiliza para la realización de sus productos, así como las diversas plantas en donde se llevan a acabo dichos procesos.

PROCESO	PLANTA	UBICACIÓN
MEDIAS		
Hilado	<ul style="list-style-type: none"> Hilaturas de Gro. Nylon San Juan 	Naucalpan Edo. Méx. Tepeji del Río Hgo.
Tejido	<ul style="list-style-type: none"> Cannon 	Naucalpan Edo. Méx.
Confección	<ul style="list-style-type: none"> Canmi Chapa de Mota 	Chapa de Mota Edo. Méx
Acabado	<ul style="list-style-type: none"> Canmi Chapa de Mota Canmi Aculco 	Chapa de Mota Edo Méx. Aculco de Espinoza Edo. Méx.
CALCETERIA Y ROPA		
Tejido	<ul style="list-style-type: none"> Procesos Auxiliares. 	San Juan del Río Gro.
Confección	<ul style="list-style-type: none"> Canofil San Juan 	San. Juan del Río Gro.
Confección ropa	<ul style="list-style-type: none"> Canofil San Fco. 	San Fco Soyaniquilpan Edo. Méx.
Acabado	<ul style="list-style-type: none"> Canofil San Fco. 	San Fco. Soyaniquilpan Edo. Méx.
ALMACEN Y DISTRIBUCION	<ul style="list-style-type: none"> Canmi Distribución 	Naucalpan Edo. Méx.

Tabla 1- Procesos de manufactura y productos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.8 MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL.

CANNON MILLS es una empresa con 46 años de experiencia en el mercado mexicano y desde 1955 ha logrado consolidar y mantener su liderazgo en las diversas categorías en que compete; desde entonces dicha empresa es:

- Líder en ventas de medias
- Quien ha marcado las tendencias y satisfecho las expectativas del consumidor
- Innovadora en productos y tecnología

En los últimos años el número de empresas y marcas nacionales que compiten en este mercado se ha incrementado notablemente, incorporándose a éste una gran cantidad de productos de importación, como consecuencia el mercado se ha fraccionado, es decir, el pastel de las ventas que hace años era casi totalmente de ésta empresa, se ha dividido entre varias marcas, sin embargo a pesar de la diversificación, ha mantenido su liderazgo sobre todo con la marca Dorian Grey el cual ha sido indiscutible.

Actualmente se exporta a Centro y Sudamérica y Estados Unidos, lo cual representa aproximadamente el 13% del total de las ventas anuales, convirtiéndose en el segundo consorcio mediero más importante de Latinoamérica y uno de los más renombrados en el mundo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 5

REPORTE DE ACTIVIDADES DEL EJECUTIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN CANNON MILLS

Como anteriormente se ha mencionado Cannon Mills es una empresa que ha estado en constante crecimiento y desarrollo, por lo cual, ha sido necesario contar con el personal que se dedique a desempeñar las labores del área de reclutamiento y selección de dicha empresa.

Por lo tanto los objetivos del área de reclutamiento y selección son los siguientes:

5.1 Objetivo General del Área de Reclutamiento y Selección.

Contar con la suficiente currícula o información directa de personas con cualquier nivel académico y status, siempre y cuando cubran con los requisitos del perfil de un puesto vacante en donde desempeñen adecuadamente las actividades requeridas.

5.2 Objetivos específicos del Área de Reclutamiento y Selección.

- 1.- Integrarse a diferentes grupos de intercambio para renovar, ampliar, compartir e intercambiar la cartera existente en la empresa, así como relacionarse con gente de otras organizaciones para realizar el reclutamiento en un menor rango de tiempo.
- 2.- Mantener contacto con varias instituciones como Universidades, colegios y bolsas de trabajo municipales para lograr conectarse con personas de distintos perfiles y poder cubrir con rapidez cualquier puesto requerido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.- Recurrir a los medios publicitarios como periódico, revistas, internet entre otros para dar a conocer las vacantes existentes en la empresa y poder aumentar las posibilidades de un reclutamiento efectivo.

4.- Utilizar como medios de selección las entrevistas, evaluaciones psicométricas, exámenes médicos y socioeconómicos para cubrir el puesto con el personal apto.

5.3 La importancia del psicólogo en el área de reclutamiento y selección.

De acuerdo a la experiencia obtenida dentro del campo de la psicología organizacional se considera que la importancia que se le otorga al psicólogo dentro del área de reclutamiento y selección se basa en la preocupación que esta empresa tiene con las personas que desempeñan una labor dentro de la misma, ya que ésta contempla al empleado no como una mano de obra si no como un grupo de trabajo que tiene como fin el beneficio de ambas partes.

El hecho de considerar a un psicólogo como la parte "clave" del desarrollo del reclutamiento y selección, consiste en la formación que éste ha desarrollado durante su vida académica siendo analítico, conciliador y lo más importante es que es un especialista en la conducta humana sobresaliendo en él su parte empática, ética y su gusto por las relaciones humanas.

5.4 Perfil del ejecutivo de reclutamiento y selección en Cannon Mills.

Para tener una mejor referencia acerca de las características con las que debe de contar un psicólogo para desarrollar de manera satisfactoria las actividades de reclutamiento y selección se presenta el siguiente análisis de puesto:

CIA:

Industrias Cannon

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- NOMBRE DEL PUESTO:** Ejecutivo de Reclutamiento y Selección de Personal.
- UBICACIÓN:** Departamento de Recursos Humanos, pertenece a la Sección de Planeación y Desarrollo
- REPORTA A:**
- 1) Gerente de Planeación y Desarrollo.
 - 2) Dirección de Recursos Humanos
- CONTACTOS PERMANENTES:**
- Internos:
- Gerentes de área (solicitud y decisión de contratación).
 - Depto. De Nómina: entrega de Documentos para contratación.
 - Depto. Compensaciones (perfil de puesto).
 - Capacitación (inducción a los candidatos).
- Externos:
- Universidades (reclutamiento)
 - Grupos de intercambio (reclut.)
 - Solicitantes de empleo (reclut.).

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Las actividades específicas del puesto son realizar el reclutamiento y selección de candidatos para cubrir las vacantes existentes, así como la evaluación del personal que labora en la empresa para la promoción del mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:**a) Actividades diarias:**

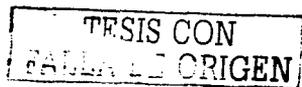
- Revisión de curriculums recibidos.
- Archivo de curriculums.
- Revisión de vacantes a cubrir.
- Reclutamiento de candidatos.
- Programación vía telefónica de citas.
- Entrevistas a candidatos.
- Aplicación de pruebas psicométricas.
- Calificación de pruebas.
- Elaboración de reportes psicométricos.

b) Actividades Periódicas:

- Concertar entrevista de candidatos con el gerente de área que requiere la vacante.
- Programar cita del candidato a examen médico.
- Solicitar al candidato documentación para contratación.
- Elaboración de expedientes y archivos.
- Junta semanal con el área de Planeación y Desarrollo.
- Envío de candidatos a diversas empresas.

c) Actividades eventuales:

- Asistencia a junta de intercambio.
- Evaluación de personal interno para promoción.
- Apoyo al área de capacitación en la elaboración de manuales.
- Apoyo al área de capacitación en la elaboración de material didáctico para cursos.
- Apoyo al área de capacitación en la impartición de cursos de capacitación.
- Apoyo al área de planeación y desarrollo institucional en la actualización de tableros.



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:**a) Conocimientos necesarios:**

- Leer y escribir.
- Mecanografía.
- Archivos.
- Manejo de PC.
- Manejo de Idioma Inglés.

1) Conocimientos requeridos para el puesto:

- Carrera profesional en Licenciatura en Psicología.
- Conocimiento, aplicación, calificación, interpretación e integración de pruebas psicométricas.

b) Experiencia:

- Mínimo 2 años en Recursos Humanos.

c) Criterio

- Seleccionar a la persona más eficiente para realizar una tarea específica.
- Es responsable de organizar diariamente su trabajo.
- El tipo de decisiones que eventualmente toma son difíciles, las cuales son de carácter poco frecuente y son de tipo trascendental y por último las decisiones constantes y de frecuencia normal son importantes y rutinarias, pero en caso de tener que tomar una decisión difícil, se tiene la opción de consultar a su jefe inmediato.

d) Iniciativa:

El puesto por lo general exige solo la iniciativa normal a todo trabajo, sin embargo en ocasiones se sugiere la creación de nuevos sistemas y métodos, para el mejor desempeño del trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

e) Esfuerzo:

No se requieren de esfuerzos físicos, Sin embargo es importante tener una atención concentrada, pero intermitente en un 45% ya que es importante la organización de llamadas y de citas, se requiere de una atención concentrada constante visual y auditiva en un 55% en la realización de entrevistas, aplicación de pruebas y en la elaboración de reportes.

f) Responsabilidad:

- 1) *De bienes:* Dentro de estas responsabilidades encontramos el uso de material de despacho, escritorio – silla, archivo, material (pruebas psicométricas), aparatos, computadora, teléfono y papelería, cabe aclarar que en este puesto no se maneja dinero. Respecto a lo anterior, la posibilidad de que haya pérdidas es remota, en caso de haberla, el daño que se puede causar, dependerá de lo que se haya extraviado.
- 2) *Trámites y procesos:* El hecho de realizar un trabajo inadecuado, es decir una mala selección de personal, la cual genera una cuantiosa pérdida en tiempo y dinero, trámites realizados en cuanto a prestaciones, contratación, sueldo ofrecido, liquidación, aunado a la pérdida que genere en su departamento.
- 3) *En discreción:* Se tiene acceso a información confidencial como los expedientes de cada empleado de la empresa.
- 4) *Contacto con el público:* El contacto que se tiene es principalmente con los solicitantes de empleo y con otras empresas (grupo de intercambio), por lo que el daño que se puede causar en ambos casos es, dañar la imagen de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

g) Medio ambiente:

- La posición en que se desarrollan las labores es sentado la mayor parte del tiempo y en ocasiones de pie.
- El medio en que se desarrollan las labores es en una oficina, bien ventilada y templada.

Riesgos y enfermedades

Físicamente no existe ningún riesgo u enfermedad que puedan ser originados por desempeñar las labores de este puesto.

5.5 Actividades del Ejecutivo de Reclutamiento y Selección.

A continuación se describirán las actividades desarrolladas en Cannon Mills durante el periodo durante el periodo de Septiembre del 2000 a Septiembre del 2001.

Para poder llevar a cabo las actividades de reclutamiento y selección es necesario apegarse a un proceso establecido por la empresa o bien, por la persona responsable de dicha labor, todo esto con el fin de tener una organización, así como el control de este proceso.

De inicio se requiere de una requisición de personal (anexo 2), la cuál debe de contener las características esenciales que debe de cubrir el candidato y las firmas del Director General, del Director de Recursos Humanos, del Director del área y de la Gerencia o Jefatura que lo solicita. Cabe mencionar que por alguna razón falte una firma de las personas antes mencionadas, no procederá la requisición anteriormente solicitada.

Posteriormente se solicita al área de sueldos y compensaciones el perfil de puesto con el fin de conocer de manera específica las actividades, conocimientos y responsabilidades que el puesto requiere.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para dar inicio al proceso de reclutamiento, se procede a:

- Consulta de cartera interna.
- Boletinar la vacante en escuelas.
- Bolsas de trabajo.
- Publicación vía internet.
- Intercambio de cartera entre empresas.

En cuanto al proceso de selección se refiere, se da paso a la apertura de agenda concertando citas vía telefónica o vía e-mail para dar inicio a este proceso se siguen los siguientes pasos:

- Solicitud de empleo:

El solicitante llena la solicitud de empleo (anexo 3).

- Entrevista:

Se lleva a cabo una entrevista con el objetivo de recolectar la información necesaria sobre los siguientes aspectos: Vida familiar, intereses, actitudes, presentación, antecedentes laborales, entre otras.

- Evaluación Psicométrica:

En caso de que el candidato cumpla con las expectativas del perfil se procede a la realización de exámenes psicométricos para corroborar si el solicitante cubre con el perfil del puesto vacante, por lo tanto se aplica una batería de exámenes de acuerdo al nivel del puesto a cubrir, por ejemplo: a nivel administrativo, se aplicaba para evaluar personalidad Kostic y Machover y para evaluar inteligencia se aplicaba Terman, mientras que para niveles técnicos y auxiliares, se administraba para personalidad Cleaver y Machover y para

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

inteligencia Beta II-R y a diferencia de éstos, a los vendedores se les aplicaban estas últimas pruebas agregando el IPV.

- Reporte Psicológico:

Una vez que se tienen los resultados de la evaluación psicométrica, se realiza un reporte psicológico, el cual, consiste en la integración de los datos obtenidos de la evaluación psicométrica junto con la información recabada de la entrevista, realizando así, una comparación con el perfil del puesto solicitado (anexo 4)

- Presentación del Candidato al Jefe de Area:

Posteriormente, el candidato se entrevista con su posible jefe inmediato en donde éste hace una valorización de sus conocimientos técnicos, habilidades y disposición para el trabajo, y en base a ello toma una decisión. Cabe aclarar que el área de reclutamiento y selección debe presentar como un mínimo tres candidatos a elegir. Para poder continuar con los trámites de contratación el jefe inmediato deberá llenar una forma en donde especificará su decisión en cuanto al candidato, la cual, se devuelve al área de reclutamiento y selección (anexo 5).

- Examen Médico:

Ya tomada la decisión sobre el candidato que ocupará el puesto vacante, éste deberá someterse a un examen médico, el cual, es realizado por la misma empresa con el fin de tener una valoración de su estado de salud y saber si es apto para desempeñar las actividades que requiera el puesto (anexo 6).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Estudio socioeconómico:

En casos extremos en donde el candidato pudiera presentar información no confiable, se procede a realizar un estudio socioeconómico para verificar dicha información, para lo cuál, se contrata alguna agencia que realice este estudio.

- Entrega de Documentos:

Una vez que se tienen los resultados del examen médico y en su caso el socioeconómico, el paso siguiente es la entrega de documentación por parte del candidato, en donde deberá proporcionar al área de reclutamiento y selección original y copia de los documentos requeridos (anexo 7). Dicha documentación se entrega al área de nómina en donde se lleva a cabo la elaboración y firma del contrato.

- Realización de Expediente:

Posteriormente, el área de reclutamiento y selección, se encarga de la elaboración y archivo del expediente del nuevo empleado, el cual se ordena de la siguiente manera:

- a) requisición de personal
- b) carta de aceptación de área.
- c) Solicitud de empleo y Currículum Vitae.
- d) Evaluación técnica.
- e) Evaluación Psicométrica.
- f) Examen médico.
- g) Investigación socioeconómica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Canalización a Curso de inducción:

Por último se canaliza el candidato al área de capacitación para que le sea impartido el curso de inducción a la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Debido al gran avance que la tecnología ha tenido en la actualidad ha provocando un gran cambio en el país y con ello la transformación en la economía, y por ende en las organizaciones, ya que como históricamente se ha observado es la revolución Industrial el hecho que marca la nueva historia del trabajo, en donde surge la administración científica la cual, comienza a considerar al hombre no como máquina sino como una parte fundamental dentro de la industria. Por lo que a partir de dichos acontecimientos comienza a surgir de manera más específica la historia de la psicología industrial, sin embargo, son las Guerras mundiales las que dan pie a la participación del psicólogo, en un inicio basando su intervención en el reclutamiento, selección, la aplicación de tests psicométricos y posteriormente en la investigación dentro de la industria.

Así mismo, otro cambio que da pie a continuar con el desarrollo de la psicología en el ámbito laboral, es la transición que se da de la psicología Industrial a la Psicología Organizacional, en donde se comienza a tomar en cuenta no sólo a la industria, sino a todo sistema laboral, en donde participen grupos de trabajo como hospitales, escuelas, comercios, entre otras, por lo que se toma en consideración, no solo a al organización, sino también al empleado y es así como se inicia el estudio de la relación que existe entre los grupos de trabajo que conforman la organización, con la organización misma, con el fin de lograr un beneficio en común.

Hoy en día el psicólogo dentro de las organizaciones continúa teniendo un importante desarrollo y ha tomado gran fuerza, ya que no solamente se dedica al reclutamiento y selección de personal, sino que ha abarcado el área de capacitación, continuando en la investigación, además de incursionar en actividades administrativas, aún cuando éstas actividades no son propiamente exclusivas del psicólogo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Así mismo, como el psicólogo abarca áreas administrativas, otros profesionales, han comenzado a participar de manera importante dentro de las actividades que le corresponden al psicólogo organizacional, y aunque es necesario, acudir a las opiniones y consideraciones de otros profesionales en cuanto a los aspectos técnicos que el puesto a cubrir se refiere, pareciera ser no adecuada su participación "total" en el desempeño del reclutamiento y selección ya que su enfoque o formación pudiese ser más de carácter administrativo, legal, médico, etc.

Por ejemplo, tenemos la experiencia obtenida en Cannon Mills, en donde se observó que cualquier profesional puede realizar una entrevista, pero con el objetivo final de evaluar cuestiones técnicas que atañen al desempeño del puesto a cubrir como se ha mencionado anteriormente, es decir, que la persona que sería el jefe inmediato, se interesa solo por verificar la compatibilidad del candidato con éste y la forma en que se ha desempeñado dentro de las experiencias labores anteriores, lo cual es fundamental para que el jefe inmediato pueda considerar la contratación o no del aspirante, sin embargo, es aquí donde radica la importancia de realizar una entrevista completa y efectiva en donde el entrevistador, sea capaz de evaluar no solo aspectos técnicos si no que a través de la entrevista pueda llevar a cabo una integración tanto de la información obtenida en la entrevista como de la información recabada a través de las evaluaciones psicológicas, en donde se puedan obtener datos relevantes que denoten la relación entre el tipo de personalidad del candidato con el puesto a cubrir tomando en cuenta, la forma de manejarse dentro del ámbito laboral, la manera de conducirse socialmente, la estabilidad, el potencial, las aspiraciones, las metas, habilidades de liderazgo y conflictos con la autoridad, entre otras, por lo cual se considera que es el psicólogo el profesional más apto para realizar dicha actividad.

De esta manera, la importancia de contar con un profesional capaz de encargarse de la administración de los recursos humanos dentro de una empresa,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

radica en los conocimientos y habilidades que éste adquiere durante su formación académica aunado a su experiencia.

Es por ello importante conocer los aspectos básicos que toma en cuenta la FES- Iztacala para la formación de sus egresados en la carrera de psicología.

Para abordar este punto cabe destacar en primera instancia, que la psicología es una ciencia que a través de generación en generación ha evolucionado, logrando expandirse a diversas áreas, abarcando así el área clínica, educativa, social e industrial entre otras, por lo tanto es importante contemplar que el plan de estudios de la FES - Iztacala abarca cinco dimensiones de intervención profesional que son:

- Rehabilitación.
- Desarrollo.
- Detección.
- Investigación
- Planeación y prevención

Lo cual, permite al egresado de la FES - Iztacala intervenir en diversos campos como en el sector de la salud, la investigación, la educación y la organización, ya que dicha formación académica le brinda al estudiante la oportunidad de obtener no solo conocimientos, sino que es capaz de adquirir ciertas habilidades como lo son la capacidad de análisis, capacidad crítica, iniciativa, manejo de relaciones interpersonales y facilidad de palabra, siendo estas algunas herramientas, que son de utilidad para que el egresado sea capaz de desenvolverse en cualquier campo de acción en donde participa el ser humano, llámese familia, ambiente educativo y docente, ambiente laboral y en su relación dentro de la sociedad en general.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe mencionar que dentro de la FES - Iztacala se introduce al alumno al conocimiento de la psicología organizacional a través de la información básica que se requiere para incursionar en dicha área, sin embargo, se considera necesario que esta institución estudiara la posibilidad de realizar convenios con organizaciones en donde el alumno como parte de su servicio social pudiera aplicar los conocimientos básicos – teóricos que la institución le brinda como parte de su formación.

Esto con el fin de que el alumno adquiera la experiencia y la vivencia de lo que implica laborar activamente dentro de una organización, y una vez que el egresado concluya el servicio, sea capaz de enfrentarse a un trabajo, aportar conocimiento y brindar así un mejor desempeño.

Gracias a la formación que el psicólogo obtiene a lo largo de su vida académica, es capaz de brindar un servicio de calidad, ya que cuenta con las herramientas necesarias para ello.

El psicólogo como responsable del área de Reclutamiento y Selección, al realizar un reclutamiento y selección objetivas, es decir la selección del mejor candidato para desempeñar las actividades de un puesto determinado le brinda a la empresa en primera instancia, su funcionamiento efectivo, competitividad dentro del mercado y se evita la rotación de personal, la cual implica un gasto monetario para la empresa, así como la confianza en que sus empleados responderán satisfactoriamente a las necesidades que se exijan, de esta manera es posible hacer un buen equipo de trabajo, en un ambiente cordial. Por su parte, el empleado se beneficia al cubrir un puesto de acuerdo a su perfil en donde sea capaz de explotar, desarrollar sus habilidades y capacidades, logrando así que éste obtenga satisfacción personal en el desempeño de sus actividades laborales y en el aspecto económico. Por lo tanto el beneficio resultante que se obtiene es para ambas partes, ya que es recíproco.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro de Cannon Mills se observo por parte de los trabajadores la necesidad de obtener algún tipo de orientación psicológica, debido a problemas de índole emocional, motivacional y personal, sin embargo dada las normas y políticas de la empresa era imposible atender estas necesidades por lo que se requirió canalizar a este tipo de personas a institutos donde pudieran proporcionarles dicho servicio, dejando de lado que el psicólogo a cargo del área de reclutamiento y selección pudiese apoyar al empleado a cubrir dichas necesidades.

Por ello es importante mencionar que dentro de algunas empresas el psicólogo solamente puede cumplir con las actividades que se refieren al reclutamiento y selección, sin embargo, se considera relevante valorar y aprovechar las habilidades que el psicólogo posee para proporcionar ayuda clínica dentro de una empresa, con el fin de que el empleado tenga una mejor calidad de vida dentro y fuera de su lugar de trabajo, así como brindar una mejor productividad dentro de la misma y no enfrascar al psicólogo en actividades un poco mas administrativas, dejando de lado el aspecto humano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

REFERENCIAS

- Blum, I. M. y Naylor, J. C. (1985). **"Psicología Industrial, sus Fundamentos Teóricos y Sociales"**. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1995). **"Administración de Recursos Humanos"**. México: Mc Graw Hills.
- Colegio Oficial de Psicólogos de España. (1998). **"Psicología del Trabajo y de las Organizaciones"**. (En Red). Disponible en: www.cop.es/perfiles/contenido/trabajo.htm
- Dunnington, D. M y Kirchner, W. K. (1989). **"Psicología Industrial"**. México: Trillas.
- Galicia, A. F. (1986). **"Administración de Recursos Humanos"**. México: Trillas.
- Gilmer, B. (1976). **"Tratado de Psicología Empresarial"**. Barcelona: Martínez Roca.
- Grados, A. J. y Sánchez, E. (1993). **"La Entrevista En Las Organizaciones"**. México: Manual Moderno.
- Goodale, G. J. (1996). **"La Entrevista: técnicas y aplicaciones para la empresa"**. España: Pirámide.
- Hassan, L. A. (2000). **"El Psicólogo en una Organización de Servicio de la Rama Turística"**. Reporte de trabajo de Licenciatura. Escuela Nacional de Estudios Superiores Iztacala. UNAM.
- Ibáñez, A. A. (1996). **"El Proceso de la Entrevista: Conceptos y Modelos"**. México: Limusa.
- Korman, A. K. (1978). **"Psicología de la Industria y de las Organizaciones"**. España: Ediciones Marova.
- León, P. C. (2001). **"El Rol Fundamental del Psicólogo en la Administración de Recursos Humanos para las Organizaciones del Siglo XXI"**. Revista de Psicología.com. (En Red). Disponible en: www.psiquiatria.com/psicologia/revista/61
- Lindgren, C. H. (1990). **"Introducción a la Psicología Social"**. México: Trillas.
- Loran, C. J. (2001). **"Métodos y Técnicas Utilizadas en la Selección de Personal, Un Análisis Crítico"**. Tesina de Licenciatura. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala. UNAM.
- Lozano, C. N. y Torres, P. S. (2000). **"Análisis de las Tesis de Titulación a Nivel Licenciatura de Psicología Organizacional en la ENEP Iztacala"**. Tesis de Licenciatura. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala.
- Maggi, C. J. C. (1999). **"Administración de Personal: Capacitación y Adiestramiento, Reclutamiento y Selección"**. (En Red). Disponible en: www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml
- Mueller, F. (1992). **"La Psicología Contemporánea"**. México: Fondo de Cultura Económica.
- Reyes, P. A. (1990). **"El Análisis de Puestos"**. México: Limusa.
- Richino, V. S. (1996). **"Selección de Personal"**. México: Paidós.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- Robbins, P. S. (1996). "**Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica**". México: Prentice Hall.
- Schultz, D. P. (1995). "**Psicología Industrial**". México: Mc Graw Hill.
- Shein, H. E. (1985). "**Psicología de la Organización**". México: Prentice Hall.
- Stanton, E. (1985). "**Sistemas Electivos de Solicitud y Selección de Personal**". México: Limusa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO I

ORGANIGRAMA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CANNON MILLS

DIRECCION GENERAL

SECRETARIA

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

DIRECCION COMERCIAL

DIRECCION DE FINANZAS

DIRECCION DE OPERACIONES

SECRETARIA

SECRETARIA

SECRETARIA

SECRETARIA

GERENTE DE SERVICIOS

GERENTE DE PLANEACION Y DESARROLLO

GERENTE DE RELACIONES LABORALES

GERENTE REGIONAL

GERENTE DE MERCADOTECA EN CALCECTERA

GERENTE EN MERCADOTECA DE MEDIAS

GERENTE DE CUENTAS CLAVE

GERENTE DE ADMINISTRACION DE VENTAS

GERENTE DE CONTABILIDAD

GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS

GERENTE FISCAL

GERENCIA JURIDICA

GERENCIA DE COSTOS

PLANTAS

TEPEJ

SAN FRANCISCO SOYANQUILPAN

SAN JUAN DEL RIO

ACULCO

CHAPA DE MOTA

NAUCALPAN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO II**REQUISICIÓN DE PERSONAL**

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANEXO III

SOLICITUD DE EMPLEO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Cannon Mills****SOLICITUD DE EMPLEO**

67

**INDISPENSABLE
ADJUNTAR
FOTOGRAFIA
RECIENTE**

NOTA: POR FAVOR, LLENE ESTA SOLICITUD A MANO, PERSONALMENTE Y CON PLUMA ATOMICA. ANTES DE LLENAR ESTA FORMA LEA CUIDADOSAMENTE LOS DATOS QUE SE SOLICITAN.

FAVOR DE ANOTAR SU DIRECCION DE CORREO ELECTRONICO:

FECHA :	PUESTO SOLICITADO :	SUELDO DESEADO :	COMO SE ENTERO DE ESTE EMPLEO?
---------	---------------------	------------------	--------------------------------

APELLIDO PATERNO :	APELLIDO MATERNO :	NOMBRE (S)
--------------------	--------------------	------------

D O M I C I L I O			
CALLE :	NUM. EXT.-INT.	COLOMBIA :	CIUDAD

TELEFONO	LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO :	ESTADO CIVIL	EDAD	SEXO
----------	-------------------------------	--------------	------	------

No. DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED	VIVE CON :	ESTATURA	PESO
---------------------------------------	------------	----------	------

NACIONALIDAD	REG. FED. DE CAUSANTES	NO. DE AFILIACION AL L.O.S.S.	NO. DE CARTILLA	NO. DE LICENCIA DE MANEJO
--------------	------------------------	-------------------------------	-----------------	---------------------------

	NOMBRE	VIVE	EDAD	DOMICILIO	OCUPACION	
					EMPRESA	PUESTO
PADRE						
MADRE						
ESPOSA						
HIJOS Y HERMANOS						

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	AÑO DE	DOCTO. OBTENIDO
PRIMARIA :			
SECUNDARIA :			
COMERCIAL :			
BACHILLER :			
PROFESIONAL :			
OTROS :			
ESTUDIOS QUE EFECTUA EN LA ACTUALIDAD :			
GRADO	GRADO	GRADO	GRADO

COMUNIDAD DE MANEJO Y SERVICIO DE MANEJO	
---	--

EMPLEO ACTUAL O ULTIMO

EMPRESA	CIRCO		MOTIVO DE SEPARACION
DOMICILIO	TELEFONO		
PUESTO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE INGRESO		
NOMBRE Y PUESTO DE JEFE	FECHA DE BAJA		
SINDICATO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	

PODEMOS DIRIGIRNOS A SU ULTIMO O ACTUAL JEFE PARA REFERENCIAS SI NO

PENULTIMO

EMPRESA	CIRCO		MOTIVO DE SEPARACION
DOMICILIO	TELEFONO		
PUESTO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE INGRESO		
NOMBRE Y PUESTO DE JEFE	FECHA DE BAJA		
SINDICATO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	

ANTERIOR

EMPRESA	CIRCO		MOTIVO DE SEPARACION
DOMICILIO	TELEFONO		
PUESTO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE INGRESO		
NOMBRE Y PUESTO DE JEFE	FECHA DE BAJA		
SINDICATO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	

ANTERIOR

EMPRESA	CIRCO		MOTIVO DE SEPARACION
DOMICILIO	TELEFONO		
PUESTO QUE DESEMPEÑA	FECHA DE INGRESO		
NOMBRE Y PUESTO DE JEFE	FECHA DE BAJA		
SINDICATO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	

TRABAJO ANTERIORMENTE EN ALGUNA EMPRESA DE CANNON?

PUEDE ROLAR TURNOST

SI CUANDOT _____

NO

SI PORQUE? _____

NO

TIENE PARIENTES EN ESTA EMPRESA?

MENCIONE SUS PASATIEMPOS Y DIVERSIONES

SI NOMBRES _____

NO

DECLARO QUE LOS DATOS AQUI DESCRITOS POR MI, SON VERDADEROS Y QUE LA OCULTACION DE DATOS CANCELARAN MI SOLICITUD, A JUICIO DE LA EMPRESA.

(FIRMA DEL SOLICITANTE)

PARA USO EXCLUSIVO DE PERSONAL

DATOS DE INGRESO

ACEPTADO CONTINUAR EL PROCESO DE SELECCION O CONTRATACION

EMPRESA: _____ FECHA DE INGRESO _____

RECHAZADO
COMENTARIO DEL JEFE INMEDIATO _____

PUESTO OCUPADO: _____ SUELDO INICIAL: _____

JEFE DIRECTO (NOMBRE Y FIRMA) _____ TIPO DE CONTRATO _____

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANEXO IV**REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA**

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Cannon Mills

REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

DATOS GENERALES

Fecha:

Nombre: Area:

Escolaridad:

Candidato al Puesto:

AREA INTELECTUAL

CAPACIDAD INTELECTUAL	SUPERIOR	SUPERIOR TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO	INFERIOR TERMINO MEDIO	INFERIOR
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	SUPERIOR	SUPERIOR TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO	INFERIOR TERMINO MEDIO	INFERIOR

HABILIDADES

CARACTERISTICAS	Excelente	Alto	Superior al promedio	Promedio	Promedio bajo	Deficiente
Habilidad para comunicación oral						
Habilidad para comunicación escrita						
Cultura General						
Juicio Práctico						
Vocabulario						
Capacidad de análisis y síntesis						
Habilidad numérica						
Capacidad de planeación y organización						
Atención, concentración y trabajo bajo presión						
Liderazgo						
Relaciones sociales						
Empuje						
Constancia						
Apego a normas y procedimientos						

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

REPORTE DE RESULTADOS

--

AREAS DE OPORTUNIDAD

--

RECOMENDACIONES

CUBRE EL PERFIL
CUBRE EL PERFIL SATISFACTORIAMENTE
NO CUBRE EL PERFIL

Atentamente

**Karina Marmolejo Briseño.
Reclutamiento y Selección.**

**Yo So
Irma Elena Gordillo.
Gte. Planeación y Desarrollo.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO V**PRESENTACIÓN DEL CANDIDATO**

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Cannon Mills

**GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
PRESENTACION DEL CANDIDATO**

A:

Fecha:

Departamento:

Empresa: Industrias Cannon

Nos permitimos presentar a usted a : _____, Quien a sido considerado para el puesto de _____ en el área a su cargo.

Le agradecemos:

1.- Explicar ampliamente al candidato las funciones que desempeñará en el puesto, así como las condiciones a las que tendrá que sujetarse (sin modificar las especificadas en la requisición).

2.- Nos haga saber su opinión respecto a dicho candidato.

Opinión del entrevistador	Excelente	Bien	Regular	Deficiente
EXPERIENCIA				
CONOCIMIENTOS				
HABILIDADES				
OTROS				

3.- Favor de indicarnos su decisión. X

		OBSERVACIONES
CONTINUAR CON TRAMITES DE CONTRATACION		
MANTENER EN CARTERA		
CONSIDERARLO PARA OTRO PUESTO		
RECHAZAR		

Favor de devolver este formato a la coordinación de reclutamiento y selección de personal, debidamente firmada y acompañado de la solicitud de empleo y/o curriculum vitae.

ATENTAMENTE

ATENTAMENTE

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTRVISTADOR

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO VI

EXAMEN MEDICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cannon Mills

EXAMEN MEDICO

Favor de practicar: Fecha: _____

Examen médico de admisión a : _____

Quien desempeñará el puesto de: _____

En el departamento de: _____

De la empresa: _____

ATENTAMENTE

Reclutamiento y Selección

Resultado: _____

Observaciones: _____

ATENTAMENTE

Servicio Médico

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO VII

**REQUISICIÓN DE DOCUMENTOS PARA CONTRATACIÓN
DE PERSONAL**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Cannon Mills

77

**REQUISICIÓN DE DOCUMENTOS PARA
CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Nombre:	
Puesto a ocupar:	
Departamento:	
Empresa:	
Fecha de Ingreso:	

Tramite	Estatus Si / No	Fecha	Observaciones
Requisición de personal			
Carta de aceptación de área			
Solicitud de empleo y C.V.			
Evaluación Técnica			
Evaluación psicométrica			
Examen Médico			
Investigación socioeconómica			

Documentos Entregados	Si/No	Observaciones
4 Fotografías tamaño infantil a color		
Acta de nacimiento		
Constancia del último grado de estudios (documento oficial)		
Cartilla militar liberada (hombres)		
Constancia del IMSS		
Constancia de RFC (con homoclave)		
Constancia de SAR		
2 Identificaciones oficiales (credencial de elector, pasaporte, cartilla, licencia de manejo)		
2 Comprobantes de domicilio (recibos de agua, predial, teléfono, con vigencia no mayor de 3 meses)		
2 Cartas de recomendación de los dos últimos empleos (expedida por el área de Recursos Humanos, fecha de ingreso y fecha de salida, puesto que ocupó, nombre, puesto y teléfono de la persona que la expidió)		
Licencia de manejo (Sólo para los puestos que lo requieran)		
Acta de matrimonio		
Acta de nacimiento de sus hijos		
FM-2 (en caso de ser extranjero).		

Nombre y Firma del seleccionador

Nombre y firma del contratado

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**