

01921
2

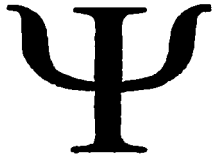


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS POSTALES

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
ARACELI ACOSTA FONSECA



DIRECTOR DEL REPORTE: MTR. SANTOS RICARDO GONZALEZ QUEVEDO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

2003.



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.

PAGINACION

DISCONTINUA

Journal of Management Studies is an international, multidisciplinary journal which covers all areas of management. The journal is required reading for all those who are interested in the theory and practice of management. The journal is published quarterly by Emerald Group Publishing Limited, a leading international publisher of management journals. The journal is indexed and abstracted in a wide range of international databases and is included in the Social Sciences Citation Index and the Social Sciences Citation Index Expanded.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS POSTALES

INDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
I RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	7
I.1 Reclutamiento y selección de personal como parte de un sistema ...	7
I.2 Concepto de reclutamiento	7
I.3 Etapas del proceso de reclutamiento	8
a. Análisis del puesto	9
b. Perfil del puesto	12
c. Vacante	13
d. Requisición de puesto	14
e. Fuentes de reclutamiento	14
e.1 Fuentes internas de reclutamiento	14
e.2 Fuentes externas de reclutamiento	15
f. Medios de reclutamiento	16
I.4 Selección de personal	17
I.5 Selección de personal tradicional	18
I.6 Definición de selección de personal	18
I.7 Importancia de la selección de personal	19
I.8 Etapas de la selección de personal	19
a. Presolicitud	20
b. Solicitud	21
c. Entrevista inicial	21
d. Evaluación técnica	22
e. Evaluación Psicométrica	22
I.9 Importancia de la entrevista de selección	26
a. Entrevista de selección	26
b. Entrevista en el área	31
c. Estudio socioeconómico	31
d. Examen médico	32
e. Reporte psicológico	33
f. Decisión	34
g. Contratación	34
I.10 Selección de personal por objetivos	36
I.11 Centros de evaluación Assessment Center	37

II	INDUCCIÓN AL PERSONAL	39
II.1	Inducción y selección de personal.....	39
II.2	Inducción y capacitación.....	39
II.3	La Inducción como un factor de adaptación e Integración.....	40
II.4	Definición de Inducción.....	40
II.5	Tipos de Inducción.....	41
	a. Inducción a la organización.....	42
	b. Inducción al puesto.....	44
II.6	Administración de la Inducción.....	46
II.7	Seguimiento de la Inducción.....	47
II.8	Beneficios de la Inducción.....	48
III	CONTEXTO LABORAL	50
III.1	Antecedentes.....	50
III.2	Misión, visión política de calidad y funciones.....	53
III.3	Estructura de la empresa.....	54
III.4	Importancia del técnico en indexación y clasificación automatizada, en el proceso operativo postal.....	58
III.5	El papel del Psicólogo en la empresa.....	61
IV	CAPACITACION	63
IV.1	Concepto de capacitación.....	64
IV.2	Alcances de la capacitación.....	65
IV.3	Capacitación para el trabajo y capacitación en el trabajo.....	66
IV.4	Proceso de capacitación.....	68
IV.5	Planeación.....	69
	a. Determinación de necesidades de capacitación.....	69
	1. Definición de necesidad de capacitación.....	69
	2. Necesidades manifiestas.....	70
	3. Necesidades encubiertas.....	70
	4. Síntomas que sugieren una necesidad de capacitación.....	70
	5. Factores que provocan necesidades de capacitación.....	71
	6. Técnicas e Instrumentos para recabar datos en la DNC.....	71
	b. Definición de objetivos.....	73
	c. Elaboración de planes y programas.....	74
	d. Presupuestos.....	75
IV.6	Organización.....	76
	a. Estructuras.....	76
	b. Procedimientos.....	76
	c. Integración de Personas.....	77
	d. Integración de Recursos Materiales.....	77

IV.7	Ejecución.....	77
	a. Contratación de servicios	78
	b. Desarrollo de programas	78
	c. Coordinación de eventos	78
	d. Control administrativo y presupuestal.....	78
IV.8	Evaluación.....	79
	a. Microevaluación	79
	b. Macroevaluación	80
V	PROCEDIMIENTO.....	83
V.1	Fase I Análisis de puesto	83
V.2	Fase II Reclutamiento.....	84
V.3	Fase III Selección.....	84
V.4	Fase IV Inducción.....	88
V.5	Fase V Capacitación	90
V.6	Fase VI Contratación.....	94
VI	RESULTADOS	95
VII	CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	102
VIII	CONTRIBUCIONES	106
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	109
	ANEXOS	112

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RESUMEN

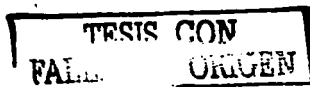
El presente trabajo reporta la implementación de un proceso integral de personal que tenía como objetivo apoyar la selección, integración y capacitación de personal para el puesto vacante de técnico en indexación y clasificación automatizada (indexador) de una empresa de servicios postales, con el propósito de contribuir para agilizar el proceso automatizado en la entrega de la materia postal.

Este proceso integral de personal consistió en llevar a cabo las acciones de:

- Implementación de un programa de reclutamiento y selección para el puesto vacante de técnico en indexación y clasificación automatizada.
- Reestructuración del proceso de Inducción, para integrar de forma rápida al personal de nuevo ingreso en el puesto señalado.
- Implementación de un curso de formación de técnicos en indexación y clasificación automatizada con el fin de desarrollar y fortalecer las habilidades y destrezas manuales para aumentar la rapidez de captura del código postal y para alimentar con correspondencia la máquina clasificadora.
- Elaboración y aplicación del curso de integración, cuyo fin fue propiciar la adaptación del personal de nuevo ingreso a su área y grupo laboral.
- Evaluación y seguimiento de la capacitación dirigida al puesto de indexador.

Con la implantación de este proceso los resultados observados son:

- Disminución de la rotación de personal
- Incrementar la rapidez en la distribución de la correspondencia.
- Coadyuvar a la disminución los tiempos de entrega en la materia postal tanto a clientes particulares como corporativos.



INTRODUCCIÓN

La psicología laboral como una de las ramas de la ciencia de la psicología se encarga del desarrollo de los recursos humanos y establece las causas de su comportamiento humano, mide las habilidades y actitudes, encontrando causas de motivación, conflicto y frustración; elementos que pueden ayudar al crecimiento de una empresa y a la integración, formación y satisfacción de su personal.

A través del reclutamiento, selección técnica e inducción de personal se puede atraer y captar talentos humanos para cubrir puestos vacantes (Arias, 1999) y colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado (Grados, 2001). Una vez contratada la persona se le adapta lo más pronto posible a su ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones, a sus derechos, y a las políticas de la empresa (Grados, 1988). Posteriormente, se procede a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica (Mendoza, 1986). En síntesis se habla de que los recursos humanos son el elemento más valioso con que cuenta una empresa, ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos para el logro de los objetivos preestablecidos.

Dado que el mundo actual se ha convertido en una "aldea global en donde la información corre de forma instantánea sin ningún tipo de atadura espacio temporal", de la misma forma las grandes transformaciones mundiales de los últimos años, han impactado la actividad postal en todos los países del mundo, pues son tiempos en los cuales los clientes exigen mayor calidad en la prestación de los servicios, con base en la premisa "Justo a Tiempo".

En el caso que nos ocupa, la selección y capacitación de los servidores públicos encargados de la indexación y clasificación automatizada en una empresa de servicios postales, juegan un papel relevante pues las implicaciones del efectivo desarrollo de las funciones de dicho personal operativo, se reflejan en la disminución de tiempos de entrega. Los indexadores influyen en la rapidez de la entrega de correspondencia destinada a clientes tanto particulares como corporativos que se comunican a través del medio postal.

A fin de fundamentar la participación profesional del psicólogo, se presentan en este Reporte laboral aspectos teóricos relacionados con el reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal, y se describen las diferentes fases que llevaron a contar con personal calificado para disminuir los tiempos de entrega de la correspondencia y envíos en una empresa de servicios postales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo I se retomaron los conceptos básicos del proceso de reclutamiento y selección, su importancia, las etapas que lo conforman, así como también las fuentes y medios con los que se cuentan para lograr tener candidatos que reúnan los requisitos para el puesto vacante.

En el capítulo II se muestran los conceptos básicos de la inducción, sus tipos y administración.

En el capítulo III se muestra una reseña histórica, misión, visión y un panorama de lo que es la estructura organizacional de la empresa así como la importancia del puesto técnico en indexación y clasificación automatizada y la importancia del psicólogo dentro de la empresa.

En el capítulo IV se describen las fases y componentes del proceso administrativo de la capacitación, se distinguen las diferencias entre la capacitación para el trabajo y la capacitación en el trabajo y se mencionan los conceptos básicos de la capacitación, así como los alcances de la misma.

En el capítulo V se describen las acciones efectuadas para realizar el procedimiento de intervención mediante seis fases: Análisis de puesto, Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Contratación.

En el capítulo VI se realiza el análisis de resultados de la intervención para conocer los cambios que implica la implantación del proceso integral. Se exponen el índice de rotación tanto interna como externa, y el seguimiento en cuanto a la productividad en el área de clasificación automatizada en el periodo de 1996 a 2000.

En el capítulo VII se analiza el proceso establecido, sus ventajas, desventajas y limitantes que se presentaron y las propuestas para resolver éstas últimas.

Por último en el apartado VIII se señala la contribución que la implementación del proceso de integración de personal aporta al personal que lo realiza y a la empresa en general.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL COMO PARTE DE UN SISTEMA

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes o servicios, venderlos y obtener un beneficio. Mientras la sociedad es más industrializada las empresas adquieren un mayor impacto sobre la forma y calidad de vida de las personas.

Para estudiar al ser humano se debe tomar en cuenta su entorno, de la misma forma las empresas deben ser incluidas en su contexto global. Por eso la Psicología, que parte de la teoría de los sistemas, viene a fundamentar la explicación del enfoque sistémico.

Chiavenato (2000) encontró que las organizaciones son sistemas abiertos, ya que sus elementos interactúan entre sí. Estos sistemas realizan un proceso para lograr un objetivo y se valen de datos, energía o materia que conforman los insumos o entradas, los cuales se transforman o dan por resultado bienes o servicios.

Figura 1 Proceso sistémico de los recursos humanos



Las personas son elementos claves dentro de este subsistema, ya que son medios para alcanzar los objetivos de la empresa (Figura 1). Por eso se requiere de un proceso cuidadoso y estructurado, cuya finalidad es contar con el personal adecuado y aquí es donde entra el subsistema de reclutamiento y selección de personal como parte de la empresa, es decir del sistema.

1.2 CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

La técnica de reclutamiento inicia cuando se origina una vacante. El reclutamiento es el inicio del proceso de selección y se dirige a fuentes que proporcionan prospectos que cuentan con los requisitos que demanda el puesto, para obtener a los más aptos y ocupar el puesto vacante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conceptos que mencionan algunos autores acerca del reclutamiento:

Grados (2001) señala que el reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recurso humano a la empresa u organización en el momento oportuno.

Para Sánchez (1997) el reclutamiento consiste en reunir un número de candidatos, lo suficientemente amplio respecto a las vacantes a cubrir, a fin de poder escoger de entre ellos a los más idóneos para el puesto de trabajo que se requiere cubrir.

Arias Galicia (1999) menciona que es necesario atraer y captar talentos humanos para cubrir las vacantes.

Chiavenato (2000) describe al reclutamiento como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo.

Orozco (1980) menciona que el reclutamiento es el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y se elige un candidato, del total de los aspirantes, que más se acercan a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

La técnica de reclutamiento debe de contar con información clara y detallada respecto a las características que los posibles candidatos deben tener, para la ejecución eficaz en los diferentes puestos de la empresa.

Como señala Guth (1999), el reclutamiento es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo y aunque la empresa no solicite personal, cuenta con candidatos en forma continua, ello contribuye a tener una cartera de candidatos actualizada, que responde a la demanda de seleccionar personal para cubrir las vacantes en cualquier momento.

En el caso que nos ocupa el concepto de Grados (2001), es la postura que sostiene el trabajo del presente reporte en cuanto a la conceptualización de reclutamiento, ya que el reclutamiento efectivo contribuye a detectar al aspirante más adecuado y así evitar altos índices de rotación de personal, mala inversión en cuanto a costos de reclutamiento y como consecuencia, una imagen desacreditada de la empresa.

I.3 ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

La técnica de reclutamiento de personal tiene una secuencia, dividida en diferentes etapas relacionadas conjuntamente, de tal manera que permita el logro de resultados satisfactorios. En la tabla 1 se muestran dichas etapas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 1 Etapas del proceso de reclutamiento

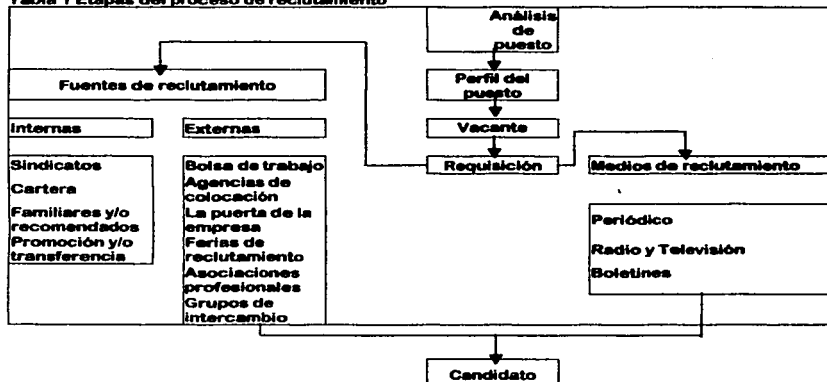


Tabla.1 Etapas del proceso de reclutamiento de personal. Adaptado de Jaime Grados (1988) Reclutamiento, selección e inducción de personal. México: Manual Moderno. pp.170 y 180.

a.-Análisis de puestos

Para que el reclutamiento sea de utilidad, se necesitan conocer las actividades de los diferentes puestos de la empresa y así encontrar a la persona adecuada que ocupe el puesto vacante. Para conocer estas actividades recurrimos al análisis de puestos.

Según Elba Gama (1992 citado por García, Hierro y Jiménez, 1997) el análisis de puestos es conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo para que sea desempeñado de forma eficaz y eficiente.

Fernández (1995 citado en García, Hierro y Jiménez, 1997) señala que el análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo.

Para Blum (1977) el análisis de puestos es la fase que se debe considerar antes de iniciar el reclutamiento, ya que en ella se van a detallar deberes, condiciones de trabajo y habilidades individuales que debe tener el trabajador para el desempeño del puesto.

Grados (2001) menciona que el análisis de puestos es la técnica que determina las funciones de cada trabajador y las características que necesita para desempeñar en forma eficiente el puesto de trabajo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El análisis de puestos tiene una serie de pasos para lograr sus objetivos, éstos son:

- Aprobación por parte de la Gerencia
- Fijar objetivos
- Establecer un programa de acción
- Seleccionar al personal que hará el análisis
- Entrenar a los analistas
- Definir métodos de trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos
- Realizar una campaña de información y motivación dirigida a los trabajadores
- Seleccionar a los titulares de los puestos
- Efectuar las actividades de recopilación de la información

Este último paso ayuda a recopilar la información en cuanto al puesto para lo cual hay diferentes técnicas como :

- La observación directa
- La entrevista
- El cuestionario

Cuando se aplica una de las técnicas anteriores y se obtiene la información deseada elaboramos el análisis de puestos. El análisis de puestos está integrado por diferentes factores como son: las tareas o actividades a ejecutar, condiciones de trabajo, relaciones de comunicación y autoridad. Con ellos se establecen funciones, responsabilidades y también los objetivos de cada puesto.

Grados (1988) considera dos elementos esenciales en el análisis de puestos:

- Descripción del puesto
- Especificación del puesto

El análisis de puestos es un factor importante porque determina las funciones que implica el puesto y las características que requiere el candidato, lo cual permitirá realizar la descripción y especificación del puesto.

La descripción del puesto

Es un informe escrito sobre el contenido del puesto y es el producto del análisis de las funciones que este comprende. Tiene tres partes, Grados (1988).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.-Descripción o encabezado:

- *Título del puesto.*- El que tiene oficialmente y de uso cotidiano, tratando de ser lo más breve posible.
- *Clave o registro del puesto.*- El número que se le da al puesto dentro de los tabuladores de la empresa.
- *Categoría.*- Es el nivel que tiene el puesto dentro de la empresa.
- *Horario y lugar de trabajo.* Hora de entrada y de salida y su área respectiva.
- *Sueldo* .-Es la retribución o pago que percibe el trabajador por los servicios prestados.
- *Ubicación del puesto.*- Se refiere a la localización del mismo dentro de la empresa (organigrama).
- *Jerarquía.*- Es el lugar que ocupa en la estructura de la empresa, donde se señala el puesto del jefe inmediato y el de los trabajadores a su cargo.
- *Número.*- de trabajadores que desempeña el puesto

2.-Descripción genérica:

Consiste en una explicación sobre el conjunto de actividades del puesto.

3.-Descripción específica

Es una descripción detallada de las actividades que se realizan en un puesto determinado. Consta de tres componentes.

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales

La especificación del puesto

Es un reporte escrito sobre las habilidades, responsabilidades y esfuerzo que el puesto exige, así como las condiciones que tiene que aceptar el candidato.

- *Habilidades.* Son las capacidades necesarias para desempeñar el puesto y se dividen en dos: habilidad física y habilidad mental.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Responsabilidad.** Se deriva de las actividades propias del puesto y puede ser de tres tipos: Por el trabajo de otros, por valores y por trámite; por procesos o procedimientos.
- **Esfuerzo.** Este puede ser físico y mental y se determina por la habilidad que requiere el trabajador y el grado en que ésta se aplica para desempeñar el puesto.
- **Condiciones físicas.** Se refiere al medio ambiente en donde se desarrollarán las actividades así como los riesgos que asumen los ocupantes del puesto. Estas condiciones son:
 - Iluminación
 - Temperatura
 - Humedad
 - Ventilación
 - Ruidos
 - Limpieza
 - Olores desagradables o penetrantes
 - Espacio
 - Posición y riesgos

- **Requisitos especiales del puesto.**-Son datos adicionales diversos que el sujeto necesita para ocupar el puesto y depende de las políticas de cada empresa y pueden ser edad, estatura, peso, sexo, estado civil, disponibilidad de viajar ,entre otros.

Por lo anterior, se considera que el análisis de puestos no sólo se usa para las técnicas de reclutamiento y selección, también sirve para fijar programas adecuados de capacitación, evaluación de puestos, seguridad industrial, calificación de méritos, etc. El análisis de puestos es una herramienta importante para el psicólogo laboral, porque recoge la información necesaria para buscar a la persona más cercana al puesto de acuerdo a sus características.

b.-Perfil del Puesto

Para que la técnica de selección de personal sea efectiva, es importante tomar en cuenta el perfil del puesto, el cual se basa en el análisis de puestos. El perfil del puesto es de gran ayuda para llevar a cabo el reclutamiento y considerar el potencial intelectual, habilidades y rasgos de personalidad que el aspirante necesita para el buen desempeño de las funciones.

Entre los perfiles existen:

- **El perfil ideal.**-Es aquel en donde se enuncian las características que debe de tener el candidato.
- **El perfil real.**-Es aquel que enuncia las características que tiene el candidato, detectadas a través de los pasos del proceso de selección.

Con base en la comparación entre estos dos perfiles, se toma la decisión con respecto a si un candidato es apto o no para ocupar el puesto. Hay otro perfil que también es relevante en el trabajo del psicólogo y que solo el puede crear y precisar dentro del perfil del puesto y se llama perfil psicológico.

Szekely (1946 citado en Fernández, 1998) describe que el perfil psicológico es una representación gráfica que se obtiene reuniendo, mediante una línea, los niveles alcanzados en diferentes pruebas. Estas pruebas se eligen o se crean, según el concepto que el autor del perfil tiene sobre los diversos componentes de la inteligencia y otras características psicológicas; sin embargo, a veces suele usarse también el perfil para analizar los componentes de la actividad global y se presentan sobre el gráfico los resultados de un test complejo o de toda una batería de test

El perfil psicológico del puesto reúne los siguientes datos:

- Nombre del puesto
- Área solicitante
- Requerimientos personales, escolares y laborales
- Nivel de inteligencia
- Habilidad y actitudes
- Conocimientos

Se puede concluir que el perfil psicológico es una representación gráfica de los datos obtenidos por el test o batería de tests. Y pretende mostrar en una misma escala comparativa el nivel alcanzado por el sujeto en diferentes aptitudes o rasgos psicológicos. Este perfil psicológico sólo puede ser definido por un psicólogo y se debe incluir dentro del perfil de puesto.

c.-Vacante

La vacante es el inicio formal del proceso de reclutamiento de personal (Pérez, 1997). Es todo aquel puesto que se encuentra sin titular para poder desempeñar las funciones del mismo (Arias, 1982).

Una vacante se origina con base en las necesidades de la empresa y puede ser por diferentes motivos como:

Vacante Temporal

- Incapacidades
- Permisos

Vacante Definitiva

- Puestos de nueva creación

- Bajas de personal
- Promociones o transferencias

Quando hay una vacante, se debe de tomar en cuenta la posibilidad de proponer al personal de la propia empresa, esto si cubre el perfil y con la finalidad de motivarlo. De lo contrario, hay que proponer personas externas.

d.-Requisición de personal

Para Guth (1999) la requisición de personal es un formato estandarizado con el que deben de contar todos los departamentos de la empresa, para hacer las solicitudes de las personas que requiere determinada área. Sirve para situar en qué departamento está ubicada la plaza vacante y se elabora por el titular del área solicitante para que los datos sean precisos.

La requisición de personal es de importancia para el reclutamiento y la selección, pues mediante ésta se le dan a conocer los requisitos, conocimientos y características específicas que la empresa necesita de una persona y a sí, el área encargada de reclutar y seleccionar lo hará de manera eficiente.

La requisición de personal contiene los siguientes datos:

- Área solicitante
- Nombre del puesto
- Causas que originaron la vacante (nueva creación, renuncia, promoción)
- Tipo de contratación
- Nivel jerárquico
- Requerimientos personales
- Requerimientos escolares
- Requerimientos de experiencia laboral
- Funciones, habilidades y responsabilidades del puesto
- Sueldo

e.-Fuentes de reclutamiento

La empresa necesita las fuentes de reclutamiento para buscar los elementos humanos. Estas fuentes son internas y externas.

e.1.-Fuentes internas de reclutamiento

Las fuentes internas de reclutamiento son aquellas en las que se recurre a la propia empresa para proveer de candidatos viables y así cubrir el puesto vacante.

Las fuentes de reclutamiento interno se pueden clasificar en:

Sindicatos.- Esta es por necesidad, una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado, funciona cuando se necesitan cubrir vacantes dentro de la plantilla del sindicato. La ventaja es que es una fuente rápida y de bajo costo.

Cartera de personal.- Está conformada por candidatos que se presentaron en períodos anteriores de reclutamiento y se archivaron las solicitudes por no cubrir las expectativas del solicitante o por que se cubrió la vacante. Es recomendable que la cartera esté organizada para su mejor manejo y rápida consulta, esto puede ser:

- Por profesión
- Por puesto
- Por área

Promoción o transferencia.- Se considera a los empleados que cuentan con el perfil de la vacante. Se estudian las historias del personal, a fin de encontrar candidatos que pueden ser promovidos, ascendiendo en forma vertical o transferido en forma horizontal, al puesto vacante. Esta fuente es económica y además motiva a los empleados ya que se sienten tomados en cuenta.

Familiares y recomendados.- Es cuando se establece contacto con familiares de los empleados que tienen las características del puesto vacante. Esto si las políticas de la empresa lo permiten. La desventaja es que puede generar ciertas fricciones con el personal si el candidato no es aceptado.

e.2.-Fuentes externas de reclutamiento

Las fuentes externas de reclutamiento son aquellas que identifican candidatos que no pertenecen a la empresa, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico. Las más usuales son:

Bolsas de trabajo.- son instituciones que prestan sus servicios en forma gratuita y proporcionan datos e información a los solicitantes respecto a vacantes que hay en diferentes empresas, la empresa puede recurrir a ellas y solicitar candidatos. La ventaja es que no tiene ningún costo para la empresa, la información de los candidatos es rápida, pues se envía por vía telefónica, fax y boletines.

Bolsas de trabajo Internet.-Debido a la influencia de la tecnología informática las bolsas de trabajo a través de Internet se han convertido en una fuente importante para atraer recursos humanos a las organizaciones, ya que en cuanto a tiempo y costo son más accesibles que otras. Por su nivel de especialización en el manejo de equipo de computo se pueden contactar puestos gerenciales con mayor facilidad. Entre ellas están: www.bumeran.com.mx, www.occ.com.mx, www.el-universal.com.mx. etc.

La puerta de la calle.- Son personas que acuden en forma espontánea a la empresa, llenan solicitud y de ahí se establece una cartera eficiente de candidatos, otra ventaja es que no tiene costo para la empresa. La desventaja radica en que con esta cartera se cubren más niveles operativos y medios que niveles altos.

Agencias de colocación.- La finalidad de esta fuente es reclutar y seleccionar personas para la empresa que lo solicita. Esta fuente es oportuna pues la agencia cuenta con diversos candidatos en diferentes puestos. La desventaja es que tiene costos elevados para la empresa, cobran un porcentaje del salario anual.

Asociaciones profesionales.- Se recurre a ellas para encontrar candidatos con experiencia y cualidades en determinado campo científico tecnológico o profesional. La ventaja es que es la fuente más rápida y segura para obtener candidatos en puestos ejecutivos, ya que se obtienen personas con experiencia laboral y cualidades requeridas. La desventaja radica en los altos costos que debe pagar la empresa.

Ferias de reclutamiento.- Esta fuente es una técnica de reclutamiento innovadora y organizada por instituciones educativas que impulsan a profesionales de diferentes áreas científicas y tecnológicas, en las cuales se invitan a participar a empresas tanto privadas como públicas. Por lo general, los candidatos son pasantes o estudiantes de últimos semestres. La ventaja es que es una fuente económica y capta una gran cantidad de aspirantes.

Grupos de intercambio.- Los responsables de reclutamiento forman grupos de intercambio en diferentes empresas y su función es intercambiar la cartera de personal en forma confiable. Regularmente se rigen por políticas internas establecidas por el mismo grupo. La ventaja de esta fuente es que es económica y promueven la interacción de las empresas participantes.

f.-Medios de reclutamiento

Son aquellos de los cuales el psicólogo se vale para dar a conocer una vacante, tienen gran capacidad de difusión, pues llegan tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas y también a campos científico, tecnológicos y profesionales. Los medios de reclutamiento más utilizados son:

La televisión y la radio.- Son de los medios más relevantes por su efectividad en cuanto a la gran audiencia de personas que los ven y escuchan. Estos medios son rápidos y claros. La desventaja es el alto costo que representan.

Carteles.- Este medio permite anunciar las vacantes de la empresa, colocando los mismos en lugares públicos estratégicos; sin embargo, hay riesgo de que los carteles no permanezcan en donde se colocaron.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Medio impreso.- Sánchez García (1997) dice que el anuncio en prensa merece una atención especial dadas sus características. Este medio de reclutamiento es uno de los más utilizados para cubrir las necesidades de personal, no sólo en el lugar donde se radica sino a nivel nacional. A través de éste nos dirigimos a un amplio sector de la población o a un sector específico y concreto. Es un medio económico si se tiene en cuenta su poder de captación e inversión en tiempo y esfuerzo.

Los anuncios pueden ser de dos tipos: cerrados y abiertos. En el anuncio cerrado los requisitos son inflexibles o específicos y en el anuncio abierto, se incluyen aspectos muy generales. La ventaja de este medio es la gran cantidad de personas interesadas en el puesto por su amplia cobertura. La desventaja radica en los prejuicios del lector ante los anuncios, además de que acuden un gran número de personas y pocas cuentan con el perfil.

Boletines.- Este medio impreso tiene la ventaja de atraer a mucha gente que tiene el acceso a él y la desventaja es que hay poca certeza en que los aspirantes tengan el perfil requerido, además de su alto costo.

De acuerdo con los planteamientos anteriores el reclutamiento interno y externo se vale de fuentes y medios que son de vital importancia para proveer recurso humano a la empresa en el momento oportuno, lo cual es una base teórica fundamental en este trabajo de reporte laboral.

1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es la fase siguiente al reclutamiento, en este proceso se evalúan las aptitudes y habilidades así como los intereses y rasgos de personalidad de los aspirantes, mismas que son fundamentales para este proceso, pues a través de ellas se tomará la decisión final de contratación e incorporación del aspirante a la empresa.

La acertada selección de personal dará mejores expectativas sobre el desempeño de las funciones del trabajador dentro de la empresa, pues es el inicio de todo un plan de desarrollo de los conocimientos y habilidades que tenga sobre un puesto. Además, el empleado podrá ser más productivo y cooperar en el alcance de objetivos tanto de personal como de la organización.

Blanco (1982) señala la necesidad de realizar eficientemente la evaluación de los candidatos que debe hacerse en forma secuencial y precisa, completando todos los aspectos del individuo como son:

- Experiencia laboral
- Escolaridad
- Aspectos psicológicos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Las técnicas de selección de personal difieren de una empresa a otra, pues influye su tamaño, los recursos económicos y las necesidades, de ahí parte el grado de sofisticación en cada una de ellas.

1.5 SELECCIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL

Es el proceso más usual en la selección de personal, se distingue por tener varias etapas, inicia cuando el candidato llena su presolicitud y termina con la contratación de este.

Durante el proceso se utilizan diferentes técnicas, como pruebas psicológicas y entrevista que son relevantes en la toma de decisiones para la contratación del candidato. La ventaja de este proceso radica en que se puede usar para todos los niveles con diferentes baterías.

Es importante hacer mención que bajo este esquema conceptual de selección de personal tradicional se fundamenta el presente reporte.

1.6 DEFINICION DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es uno de los procesos más relevantes para alcanzar los objetivos de la empresa. Diversos autores la han definido:

Grados (2001) dice que la selección de personal es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Para Arias (1999) la selección es elegir al candidato para la vacante en cuestión. Chiavenato (2000) señala que la selección es escoger y clasificar a los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

Se puede concluir que la selección de personal es el proceso mediante el cual se elige a la persona más adecuada para cubrir un puesto y que por medio de ella se contribuye a que tanto la empresa como el personal, logren sus objetivos.

Al seleccionar un candidato, es fundamental tomar en cuenta lo que la empresa necesita, así como la satisfacción que tendrá el trabajador al desempeñar sus funciones.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1.7 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Existe una extensa gama de diferencias individuales tanto físicas como psicológicas. Si todos los individuos tuvieran las mismas características, no sería necesario seleccionar al personal. Sin embargo esas diferencias hacen que las personas se comporten de manera diferente, perciban las situaciones en forma diferente y desempeñen las funciones de un puesto en forma distinta, con mayor o menor éxito en la contribución a la misma empresa. Por eso la selección de personal desarrolla un papel imprescindible en las empresas. Pues el resultado de una acertada selección, implica el logro de los objetivos programados de la empresa, así como una mejor adaptación y motivación del empleado al unir su esfuerzo a estos mismos objetivos.

De ahí la importancia de la elección objetiva de las personas, basada en las habilidades y aptitudes.

1.8 ETAPAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados (Werther y KeithDavis, 2000). Como puede apreciarse en la siguiente tabla propuesta por Grados.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

<p>Proceso de selección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vacante • Requisición • Reclutamiento • Presolicitud • Solicitud • Entrevista inicial • Evaluación Técnica • Evaluación Psicológica • Entrevista de selección • Entrevista en el área • Estudio socioeconómico • Examen médico • Análisis de resultado (conclusión) • Decisión • Contratación
-----------------------------	---

Tabla 2. Etapas en el proceso de selección de personal. Adaptado de Jaime A Grados (2001) Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: Manual Moderno, pp.260.

a.-Presolicitud

Es un formato que llena el candidato antes de avanzar a cualquier otro paso del proceso de selección. Este formato permite identificar de manera rápida quiénes reúnen los requisitos mínimos indispensables para cubrir la vacante. La presolicitud es de ayuda para el psicólogo, le permite decidir quién continúa en el proceso de selección y los datos que contiene son:

- Datos de identificación del candidato
- Escolaridad
- Experiencia laboral

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

b.-Solicitud

La solicitud es un cuestionario que permite obtener información detallada de los datos del solicitante. La solicitud está conformada por las siguientes partes:

Datos personales

Estos proporcionan datos específicos del candidato como son: nombre completo, edad, estado civil, fecha de nacimiento, domicilio particular, números telefónicos, RFC, estatura, peso y religión.

Datos escolares

Es la trayectoria académica del candidato desde el inicio hasta el fin, en qué fechas y escuelas cursó sus periodos escolares y qué documentos amparan los datos escritos por el aspirante.

Datos laborales

Es una visión general de la experiencia laboral del candidato, ya sea profesional, técnica o de mano de obra, qué tiempo la ha desempeñado, en qué lugar, qué otro tipo de actividades ha tenido, motivos de separación, sueldo inicial y final y nivel ocupacional.

Datos familiares

Estos datos muestran un panorama de la situación del candidato en su núcleo familiar como: estado civil, número de hijos, datos de la esposa (o), nombres de los padres, ocupación de éstos, número de hermanos, ocupación y escolaridad de los mismos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica.

Datos generales

Incluyen información de: pasatiempos, enfermedades, referencias personales.

El diseño de la solicitud lo decide cada una de las empresas con base en las políticas y requerimientos de las mismas.

c.-Entrevista Inicial

La entrevista de verificación de requisitos, proporciona candidatos adecuados para el proceso de selección, los candidatos reclutados son entrevistados para ver si cubren los requisitos solicitados por las fuentes y medios de reclutamiento (Chiavenato, 1999).

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar si el candidato reúne los documentos y requisitos necesarios que demanda la vacante, así como proporcionarle a éste información acerca de la misma (Grados, 2001).

Para Arias G. (1999), la entrevista inicial detecta en el menor tiempo, la relación del candidato con los requerimientos del puesto o trabajo como conocimientos, experiencia y habilidad para relacionarse, así como descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto.

La entrevista inicial es el primer filtro en el proceso de selección de personal. Esta entrevista busca saber quiénes son los candidatos que seguirán el proceso con base en los requisitos mínimos del puesto.

d.-Evaluación técnica

La evaluación técnica mide los conocimientos aprendidos en la escuela o en empleos anteriores, ya que todo puesto requiere que su ocupante posea ciertos conocimientos para desempeñarse en forma eficiente. El área de reclutamiento trabaja conjuntamente con las demás áreas para la realización de los exámenes técnicos, con la finalidad de seleccionar a los candidatos mejor preparados.

La evaluación técnica debe aplicarse antes que la psicológica, para ahorrar tiempo y costos, pues si el candidato no reúne los requisitos técnicos que la empresa solicita, no tendrá caso pasar a las siguientes fases de selección.

e.-Evaluación psicométrica.

Grados (2001) señala que la evaluación psicométrica es la etapa más importante en el proceso de selección. En esta etapa se analizan la capacidad intelectual, habilidades y personalidad del candidato.

El psicólogo se vale de baterías de pruebas psicológicas, que elige de acuerdo a las características del perfil, costos y tiempo de aplicación.

Las pruebas psicológicas son herramientas de importancia para las empresas, debido a su gran utilidad en la toma de decisiones en cuanto a la aceptación o no aceptación de los candidatos a ocupar una vacante.

Por sus características las pruebas psicológicas se clasifican en:

- Respuesta objetiva vs. Libre. En la respuesta alternativa, el examinando escoge la respuesta adecuada de entre varias alternativas, como en los reactivos de comparación, elección múltiple o verdadero y falso. En los reactivos de respuesta libre la persona da una respuesta como en el completamiento de frases, respuestas cortas o preguntas de ensayo.
- Pruebas de velocidad vs. pruebas de poder. Los reactivos de las pruebas de velocidad suelen ser sencillos pero hay un tiempo límite para resolverlos, de esa forma la calificación es un índice de la velocidad de las respuestas. La prueba de poder se compone por reactivos de dificultad variable y tiene un límite de tiempo que permite dar respuesta a todos los reactivos, así la calificación refleja el nivel de dificultad de los reactivos a los que puede responder la persona.

- **Ejecución máxima vs. ejecución típica.** En las pruebas de ejecución máxima, la persona recibe instrucciones de tratar de obtener la mejor calificación que pueda. En las pruebas de ejecución típica, se conoce el comportamiento habitual o normal. En general las pruebas de ejecución máxima son medidas de rendimiento y aptitudes, y las de personalidad son de ejecución típica.
- **Papel y lápiz vs. ejecución.** Esta diferencia se refiere a la forma en que se presentan los reactivos de una prueba y como se dan las respuestas. Por lo regular las pruebas de ejecución implican el uso de algún aparato u objeto.
- **Aplicación colectiva vs. individual.** Las pruebas colectivas se pueden aplicar a más de una sola persona a la vez, por lo que suelen ser de papel y lápiz. Las pruebas individuales se aplican a una sola persona y pueden ser de ejecución o verbales.
- **Pruebas estructuradas vs. no estructuradas.** En una prueba estructurada los estímulos y las tareas a realizar por la persona son claras y específicas. En una prueba proyectiva los estímulos y las tareas son ambiguos.

Los tres niveles más importantes para la estructuración de las baterías psicológicas son:

- Nivel operativo u Obrero
- Nivel medio o mandos medios
- Nivel jerárquico o gerencial

Una batería psicológica esta compuesta por tres aspectos fundamentales a considerar:

Inteligencia. Mediante este tipo de pruebas se mide la capacidad del individuo para aprender y resolver problemas. Algunos instrumentos de inteligencia son :

Nombre de la prueba

Beta II R.-Instrumento no verbal de Inteligencia

Test de wonderlic

Test Otis-Gama

Wais.-Escala de Inteligencia para adultos de Wshsler.

Test de habilidades de Terman- Memi

Test rápido de Barranquilla(Barsit)

Habilidad. Estas pruebas miden la aptitud de una persona, en relación con las características del puesto. Dentro de estas pruebas se consideran dos aspectos: la del entrenamiento, habilidad que se desarrollará con el entrenamiento y la capacidad que es el resultado. A continuación mencionamos algunos tests que miden estos aspectos:

Nombre de la prueba

HMP.-Test de habilidades mentales primarias

COE.- Comprensión de Ordenes Escritas

Mecanografía

PDS.-Prueba de Destreza Stromberg

DAT.-Test de Aptitud Diferencial

Personalidad. Estas pruebas analizan rasgos de personalidad. Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás. Estos rasgos repercuten en la estabilidad emocional, reacciones hacia un medio social y de trabajo, incluso en el comportamiento bajo presión. Por lo anterior, estas pruebas permiten diferenciar a las personas más idóneas para diferentes tipos de trabajos. Las pruebas de personalidad se clasifican en estructuradas y no estructuradas Algunos de estos son:

Nombre de la prueba

Test proyectivo de Karen Machover

FIGS-Prueba de Frases Incompletas Grados-Sánchez con aplicación a la industria

MMPI.-Inventario Multifasico de la Personalidad, Minessota

Test de los colores de Max Lusher

16 PF.-Cuestionario de 16 Factores de Personalidad

Inventario de la personalidad de V: Gordon.

Existen procesos en las personas que se evalúan mediante pruebas psicológicas. Los psicólogos utilizan estos indicadores para saber que batería psicológica emplearán, dependiendo de las características que demanda la vacante, de ahí se obtiene el perfil psicológico del aspirante.

Estos indicadores generales se presentan en un continuo conforme al grado o nivel que muestra el aspirante en determinado indicador. Algunos de ellos son:

- Rendimiento intelectual
- Responsabilidad
- Capacidad para planear y organizar

- Juicio
- Iniciativa
- Relaciones interpersonales
 - a.- Con subordinados
 - b.- Con personal del mismo nivel
 - c.- Con clientes
- Estabilidad emocional
- Motivaciones

Las pruebas psicológicas tienen factores de medición, que las hacen cumplir su objetivo de evaluar el comportamiento, entre ellos destacan:

- La estandarización es un requisito estipulado de una prueba psicológica, está se da cuando se aplican los mismos reactivos a todas las personas que se someten a la prueba bajo ciertas reglas específicas, con el fin de comparar su ejecución o resultado. Para comparar los resultados de esta ejecución es necesario hacerlo bajo las mismas condiciones. Por eso la estandarización se basa en procedimientos para obtener calificaciones similares, si una prueba no esta estandarizada no se pueden replicar sus procedimientos. Se puede estandarizar una prueba a una población determinada, basándose en aspectos culturales, nivel de desarrollo y nivel educativo.
- En la validez se pueden tener varios tipos de evidencia que aseguran que el instrumento mide lo que dice que debe medir. La validez de construcción se refiere a la definición del rasgo medido por la prueba psicológica. La validez de contenido evalúa que tan adecuados son los reactivos de una prueba psicológica conforme a lo que pretende medir. La validez de criterio es la capacidad de la prueba psicológica para compararla con algún criterio externo. Entre más se relacionen los resultados de la prueba psicológica con el criterio, la validez de criterio será mayor. La validez de una prueba de selección existe cuando pronostica el desempeño futuro de la persona en el cargo, y cuando un instrumento mide lo que pretende medir.
- La confiabilidad es establecer el grado de estabilidad de cualquier dispositivo de medición, y debe ser consistente. El punto hasta el que cualquier instrumento de medición es consistente o estable, dará los mismos resultados una y otra vez. La confiabilidad se refiere a la consistencia de una prueba. Según Dessier (1991) son "las calificaciones obtenidas por las mismas personas cuando se someten nuevamente a pruebas con exámenes idénticos o con una forma equivalente de prueba". Puesto que las mediciones confiables implican estabilidad de una situación a otra, los instrumentos confiables deben producir los mismos resultados o por lo menos similares en repetidas situaciones, de lo contrario no son consistentes y no se puede "confiar" en ellos.

El objetivo de las pruebas psicológicas es que las calificaciones observadas reflejen las observaciones reales con el mínimo de error de medición.

El psicólogo debe disponer del lugar adecuado, material y tiempo requerido durante la aplicación, con la finalidad de que el manejo de estos instrumentos sea acorde con las características ideales que requiere su utilización.

1.9 IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La importancia de esta herramienta radica en que el psicólogo se vale de ella para conseguir información relevante del aspirante en relación con el puesto vacante y permite conocer el potencial que posee el candidato para la adaptación y desarrollo del mismo. También permite observar conductas que aportan datos con respecto a la personalidad, que el entrevistador registra como apoyo en la toma de decisiones sobre la incorporación o no del solicitante a la empresa.

El empleo de la entrevista en el proceso de selección de personal no se debe omitir, pero tampoco utilizaría como único instrumento, sino complementaría con otras técnicas (exámenes psicométricos, entrevista en el área, etc.) que permitan asegurar que el aspirante es la persona idónea para cubrir la vacante.

a.-Entrevista de selección

La entrevista ocupa un lugar muy importante en el proceso de selección e influye en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato.

La entrevista es una forma estructurada de comunicación entre dos personas: entrevistador y entrevistado; planeada y con la finalidad de obtener información para tomar decisiones benéficas para ambas partes (Grados, 2001).

Sikula (1979) señala que la entrevista es una conversación entre dos personas, las respuestas que se obtienen de una entrevista se estudian y analizan para determinar si el candidato es o no adecuado para el trabajo.

Arias (1999) dice que la entrevista de selección es una conversación entre entrevistador y entrevistado, para obtener información del solicitante.

Según Grados (2001) la entrevista da al psicólogo información y datos diversos del aspirante con respecto a su personalidad, comportamiento, actitudes e intereses.

Uno de los objetivos de la entrevista es obtener la información deseada y para esto se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Planeación de la entrevista.**-Es determinar los objetivos a cubrir y el tipo de entrevista . Es de relevancia que el psicólogo conozca los requisitos de la vacante a cubrir y las características deseables en el candidato. Sólo así podrá dirigir la entrevista y cumplir su objetivo de conocer si el aspirante cumple con los requisitos para desempeñar el puesto vacante.
- **Ambiente.**-El entrevistador debe armonizar el proceso de selección desde un principio, ya que ésta produce en el candidato cierto grado de tensión . El psicólogo debe establecer un ambiente adecuado en el que el candidato se desenvuelva con confianza.

Como se señala en la figura 2, (Pág. 30) la entrevista tiene una secuencia dividida en las siguientes etapas:

- **Apertura**
Es la recepción formal del aspirante de parte del entrevistador, es la primera impresión de ambos que influirá en el curso que tomará la entrevista.
- **Rapport**
Es la etapa donde se obtiene la simpatía y lazos de comunicación entre el entrevistador y entrevistado, su propósito es disminuir las tensiones del aspirante y establecer un ambiente de confianza y naturalidad.

El rapport se integra por el approach y la empatía:
- **Approach**
Es tomar una distancia social considerando el tipo de entrevista y objetivo de esta. Esta distancia se da por un tuteo o hablar de usted o por la posición del escritorio donde se realiza la entrevista.
- **Empatía**
Es la capacidad de sentir junto con otros, el entrevistador debe ubicarse en el lugar del entrevistado y así entenderlo mejor, para obtener la información deseada.
- **Desarrollo**
Es la parte más relevante de la entrevista ya que en ella se exploran las diferentes áreas a través de preguntas directas. En esta etapa se explora el área familiar, pasatiempos y salud del entrevistado.

- **Cima**
Aquí se obtiene información más significativa, es el momento de mayor intervención del entrevistado. Las preguntas son abiertas y se investiga el área del concepto de sí mismo, metas y logros.
- **Cierre**
Es la etapa final donde el entrevistador debe anunciar al entrevistado que la entrevista esta por terminar y dar la oportunidad al solicitante de preguntar sus dudas.

Una vez terminada la entrevista, el psicólogo evalúa la información proporcionada por el propio candidato, en relación con el comportamiento y actitud adoptada durante ésta, a efecto de integrar una opinión y ver la potencialidad del entrevistado para ocupar el puesto vacante.

Para el desarrollo eficiente de la entrevista, se consideran las siguientes áreas:

General

Incluye los datos generales del candidato como:

- Nombre
- Edad
- Estado civil
- Domicilio

Escolar

Da a conocer si el aspirante cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo con lo que requiere el puesto vacante.

Ocupacional

Permite conocer el desempeño del candidato, logros y la experiencia adquirida. Se refiere a datos como:

- Nombre de la empresa
- Fecha de ingreso
- Puesto desempeñado
- Ascensos obtenidos
- Sueldo inicial y final, entre otros

Concepto de sí mismo

Da a conocer la imagen que el entrevistado tiene de sí mismo. Así se pueden confrontar los datos que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista. A través de esta área se saben los proyectos que el candidato tiene a futuro. Estas metas se manejan en tres niveles:

- A corto plazo
- A mediano plazo
- A largo plazo

Familiar

Permite conocer el núcleo familiar del candidato, ya que es la clave de los valores. Toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Edad de los miembros de la familia
- Nivel de estudios
- Ocupación de los padres, hermanos (as) y esposo (a) así como la relación entre ellos.

Pasatiempos

El entrevistado hace saber cómo utiliza su tiempo libre, sus aficiones, si estas actividades las realiza en grupo o de forma individual.

Salud

Se refiere a las enfermedades que ha padecido el candidato durante su vida. Es importante obtener información en esta área ya que puede ser un condicionante para el ingreso a la empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A R E A S	Impacto	Preguntas neutras	<ul style="list-style-type: none"> • Saludos • Pasatiempos • General • Escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupacional • Autoconcepto • Metas 	
					Familiar
E T A P A S	Apertura	Rapport	Desarrollo	Cima	Cierre

Figura 2 Estructura de la entrevista. Adaptado de Grados (2001) Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: Manual Moderno, pp. 276.

La entrevista de selección puede realizarse conforme alguno de los tres tipos que existen, a saber:

Entrevista directa.-Cuando se realiza esta entrevista se cuenta con una guía previa, diseñada a través de preguntas concretas para investigar diferentes áreas del aspirante. En este tipo de entrevista el entrevistador tiene una mayor participación durante su desarrollo.

Entrevista indirecta.-Ésta se vale de preguntas abiertas con el fin de conocer las áreas de interés, en ella el aspirante tiene la mayor actuación durante su desarrollo.

Entrevista mixta.-Es una combinación de la entrevista directa e indirecta, esta entrevista es muy flexible y ayuda a obtener gran información.

El psicólogo debe de tener experiencia en la realización de entrevistas, esto es fundamental debido a las reacciones, gestos, silencios y actitudes que adopta el candidato, mismos que son valiosos como información adicional a lo expresado por el entrevistado.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

b.-Entrevista en el área

Durante el proceso de selección este tipo de entrevista es de gran importancia, ya que aquí se conocerá al jefe del área. Es el momento ideal para saber si existe empatía entre el futuro jefe y candidato, lo cual define si este último se quedará o no en el área de trabajo.

Es muy recomendable que este paso lo realice el responsable del área que solicita la vacante, el candidato comentará el tipo de ambiente en que le gusta trabajar así como su tipo de líder de trabajo, el entrevistador por su parte le comentará los objetivos a cumplir del área y su estilo de trabajo.

c.-Estudio socioeconómico

La finalidad de este estudio es corroborar la veracidad de la información que proporcionó el candidato acerca de su situación económica en cuanto a deudas, propiedades, inversiones, así como detectar la dinámica familiar que se presenta alrededor de él.

En general, estos datos se consiguen mediante un cuestionario estructurado que se aplica al aspirante por medio de despachos especializados o por el propio personal de recursos humanos. Quien lo realice debe ser imparcial y tener seriedad y profesionalismo, ya que el reporte que se registre formará parte de los elementos para la decisión final de la incorporación del candidato a la empresa.

Hay varias formas de averiguar las referencias aportadas por el candidato, las más usuales son:

- Cartas de recomendación
- Agencias de investigación
- Referencias por teléfono
- Referencias por correo
- Referencias mediante visita personal

Las áreas a investigar en la entrevista domiciliaria son :

- Conocer a los miembros de la familia
- Situación económica y dinámica de la misma
- Antecedentes escolares del candidato
- Periodos de inactividad escolar y motivos
- Antecedentes laborales del candidato

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Condición y ubicación de la vivienda e influencia sobre la familia
- Antecedentes de la vivienda para conocer el progreso obtenido
- Estado de salud del candidato y servicio médico que recibe
- Periodos de ausentismo laboral por problemas de salud
- Propiedades y ahorros
- Clubes, asociaciones y partidos políticos a los que pertenece

Las áreas a investigar en las referencias ocupacionales son :

- Puesto que desempeño el solicitante
- Fecha de ingreso
- Ascensos o promociones que obtuvo durante su estancia
- Fecha de salida
- Causas de separación
- Enfermedades profesionales
- En caso de haber sido trabajador eventual , saber por qué no obtuvo la planta
- Sueldo inicial y final
- Actitud de cooperación y trabajo en equipo
- Eficiencia, responsabilidad, honestidad y puntualidad
- Relación con jefes y compañeros
- Costumbres y hábitos
- Empleos anteriores

d.-Examen médico

Para Sikula (1979) el examen médico tiene cuatro finalidades

1. Determinar si las cualidades físicas del solicitante son suficientes para cubrir las necesidades del trabajo
2. Valorar la condición física del candidato en el momento de la contratación y para las compensaciones por alguna lesión que ocurriera posterior a la contratación.
3. Evitar el contagio de enfermedades en el lugar de trabajo al detectarse a tiempo y así no acceder a la contratación
4. Ayudar a conocer las capacidades físicas del candidato para determinar si es la persona idónea para determinado tipo de trabajo.

El examen médico es de importancia para verificar el estado de salud y considerar si el candidato posee la capacidad física para desempeñar en forma eficiente las funciones de la vacante, sin ninguna consecuencia negativa para él y su grupo de trabajo. Si existen inconvenientes se le orientará para que solucione por propia iniciativa las anomalías detectadas, ya que esto podría ser un condicionante para ingresar a la empresa.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Otro aspecto importante es evitar asignar al aspirante un trabajo que resulte de riesgo para sus condiciones. El examen médico es de carácter confidencial, corre por cuenta de la empresa y lo realizan los candidatos que han pasado las etapas anteriores, en él se lleva a cabo una exploración física y un examen clínico interrogatorio.

e.-Reporte psicológico

Para Grados (2001) el reporte psicológico es la integración que realiza el psicólogo de los resultados del proceso de selección, referente a las aptitudes y cualidades que el candidato posee junto con los rasgos de personalidad que le permitirán desempeñar o no las funciones del puesto vacante.

Hay tres tipos de conclusiones en el reporte psicológico y son:

- a) **Conclusión abierta.-** Se elabora en forma de escrito narrativo y contiene los siguientes datos:
 - Nombre del candidato
 - Puesto
 - Resultados obtenidos en el proceso de selección referentes a inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes.
 - Diagnóstico y pronóstico de las pruebas aplicadas
 - Firma de quién hizo el reporte psicológico

- b) **Conclusión cerrada.-** En esta se reportan los resultados de forma numérica o porcentual y se integra por los datos siguientes:
 - Nombre del candidato
 - Puesto que solicita
 - Interpretación de resultados considerando las características más sobresalientes
 - Perfil real e ideal en una gráfica, generalmente, de dispersión.

- c) **Conclusión mixta.-** Es la combinación de las anteriores. El psicólogo da a conocer los resultados en gráficas, explicando los factores que analizó para mayor claridad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

f.-Decisión

Esta etapa es de suma importancia ya que reúne los datos obtenidos en las evaluaciones, entrevistas y demás técnicas utilizadas, con el fin de analizar de manera comparativa si el candidato cumple con el perfil del puesto vacante y decidir si es aceptado o no en la empresa.

Es recomendable que la decisión final la tome el responsable del área que solicita la vacante con base en la información que proporcionó el área de reclutamiento y selección, pues finalmente él es quien tendrá el trato directo con el empleado, con base en la información que proporcionó el área de reclutamiento y selección.

g.-Contratación

Cuando el candidato ha aprobado todas las fases anteriores y ha sido aceptado se procede a sus contratación.

En esta etapa se formaliza y legaliza la incorporación del candidato como parte de la empresa. El psicólogo o la persona que maneje la etapa de contratación conoce los tipos de contrato estipulados por la Ley Federal del Trabajo o la Ley del Trabajo Burocrático.

Cuando una situación de trabajo se manifiesta por escrito se consideraran los siguientes datos:

→ Datos generales

- Nombre
- Edad
- Nacionalidad
- Sexo
- Estado civil
- Domicilio del trabajador

→ Tipo de contrato

Contrato por tiempo determinado.- Se establece cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya para esta una necesidad limitada por tiempo. El contrato termina al vencimiento del plazo. Los contratos por tiempo determinado se estipulan por 30, 60 o 90 días.

Contrato por obra determinada.- Es cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal, cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el contrato.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Contrato por tiempo indeterminado.-Es cuando no se manifiesta tiempo alguno, consiste en que la persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado que constituye para ella una necesidad permanente, y se va a retribuir en el pago de un salario.

→ Otros datos

- Precisar los servicios que se van a prestar
- Mencionar el lugar o lugares donde se realizará el trabajo
- Determinar la duración de la jornada de trabajo
- Determinar el salario, el día y el lugar de pago de este
- Determinar los días de descanso y vacaciones, así como las demás condiciones que convengan al trabajador y el patrón.

Es relevante que el psicólogo conozca las condiciones de trabajo que tendrá el empleado al establecer una relación laboral. Entre las más importantes tenemos:

- Jornada de trabajo
- Período vacacional
- Salario
- Capacitación

Para terminar esta parte es importante reconocer que el contrato individual de trabajo constituye una necesidad administrativa, tanto para el empleado como para la empresa.

En esta etapa de contratación, también se realiza la solicitud de documentos al candidato, mismos que se integraran al expediente. Esta documentación es:

- Acta de nacimiento
- Certificado de estudios
- Cartas de recomendación
- Cartilla militar liberada (hombres)
- Registro federal de contribuyentes
- Registro de afiliación al ISSSTE o IMSSS
- Credencial de identificación (IFE).

El proceso de selección que se describirá en este trabajo es el proceso tradicional. Sin embargo hay otros procesos; entre los que están la selección de personal por objetivos y los Centros de evaluación o Assessment Center.

I.10 SELECCIÓN DE PERSONAL POR OBJETIVOS

Este tipo de selección de personal por objetivos es el tercero que se describe en este apartado y como se ha señalado para fines conceptuales del presente trabajo se retomara el enfoque tradicional de selección de personal. Sin embargo es importante hacer mención de que este tipo de selección evalúa al candidato a través de los resultados de ejecutar su trabajo en un tiempo determinado.

Este método está bajo el enfoque del análisis experimental de la conducta que expone que cualquier sujeto que sea informado del nivel de ejecución de su conducta, es susceptible de variar dicha ejecución. Se basa en la observación sistemática del comportamiento de los individuos dentro de sus actividades laborales, en donde el candidato prueba su capacidad para el puesto (Canalizo,1995).

La selección por objetivos se basa en registros observacionales, que se hacen de manera sistemática al candidato en la ejecución de un trabajo y en el escenario real durante 27 días, (Grados, 1988), tal y como se muestra en la figura 3 .

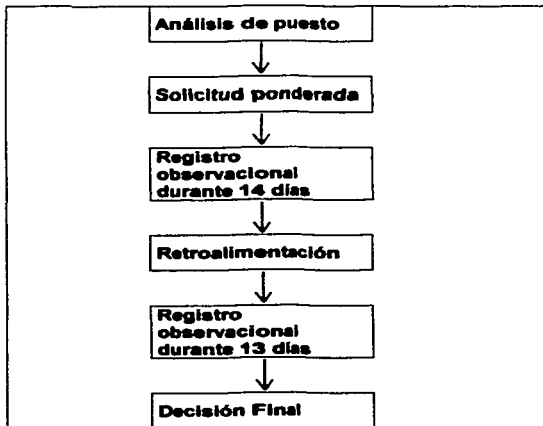


Figura 3 Representación que expresa la selección de personal por objetivos.

El candidato requisita la solicitud ponderada. Ponderar una solicitud es darle peso a cada uno de los datos en relación con los prerrequisitos establecidos (Jiménez, 1981 citado en Grados, 2001), luego se realizan los exámenes de conocimientos correspondientes, si el candidato es elegido, trabajara por 14 días y se medirá su conducta mediante los requisitos de las características que se ajusten al puesto, se hace una retroalimentación, después trabaja otros 13 días y al término de este período se contrata, se da de baja o se capacita.

La selección de personal por objetivos garantiza que mediante la observación sistemática de la ejecución de conductas del candidato, se detecte si tiene o no las características que el puesto demanda; por eso resulta un método eficaz de selección.

I.II CENTROS DE EVALUACION (ASSESSMENT CENTER)

Este proceso de selección de personal se aplica a nivel de supervisión, gerencia media o dirección. Evalúa funciones de planeación estratégica y toma de decisiones en la empresa. Es de gran ayuda en la selección de personas con habilidades especiales o que pueden aprender y desarrollar éstas. Se utiliza para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los niveles gerenciales, así como para individuos con potencial para llegar a puestos directivos.

En los Centros de Evaluación se abordan los problemas a través del comportamiento real, en este modelo se registra sistemáticamente la conducta en situaciones de simulación, trayectoria académica y aspectos psicológicos del candidato.

Las desventajas que tiene esta técnica de selección es que tiene un costo muy elevado, ya que se requiere que los observadores sean especialistas en el manejo de la técnica.

Por último, existe una limitante más que es el factor tiempo, ya que se requiere de entrenar a los observadores y esto podría durar mínimo tres semanas.

Para que esta empresa de servicios postales contara con el personal idóneo, necesitaba que la función de la Coordinación de Reclutamiento y Selección se realizara adecuadamente. Esto se llevo a cabo mediante la participación profesional del psicólogo, que implementó un proceso de reclutamiento y selección de personal encaminado a proveer de recurso humano a la empresa, mediante la efectiva evaluación de candidatos basada en la medición de aptitudes, habilidades, intereses y rasgos de personalidad acorde con el puesto; así como la entrevista que tiene una importancia preponderante dentro del proceso.

Para fundamentar teóricamente la implementación del proceso de reclutamiento y selección se desarrollo este capítulo, en donde se reseña el proceso de reclutamiento y selección en cuanto a su definición, etapas que lo componen junto con su descripción; así como fuentes y medios de reclutamiento tanto internos como externos.

Los puntos conceptuales que sustentan el presente reporte con respecto al reclutamiento y la selección de personal se enfocan principalmente al proceso de selección tradicional expuesto por Grados (2001).

Todo lo anterior con el propósito de contribuir en la agilización en los tiempos de entrega de materia postal.

De esta forma se eligieron , a los candidatos adecuados para cubrir la vacante de indexación y clasificación automatizada mediante el esquema y técnicas señaladas en el presente apartado.

CAPITULO II

INDUCCIÓN AL PERSONAL

Después de seleccionar a los aspirantes a ocupar el puesto dentro de la empresa, es importante considerar que una nueva personalidad va a agregarse a ella, de ahí surge la necesidad de establecer un proceso de Inducción.

Es importante que el psicólogo sea responsable del programa de Inducción en el que los trabajadores de nuevo ingreso inician su actividad laboral. Lo anterior debido a la complejidad del proceso mental que experimenta la persona: ansiedad e inicio del proceso de adaptación e integración a la organización.

Desafortunadamente este proceso no se considera como una necesidad en todas las empresas; sin embargo, su importancia es relevante debido a los beneficios y contribuciones que tiene sobre la productividad del personal de nuevo ingreso.

La Inducción o Introducción es necesaria por que el trabajador necesita adaptarse lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio. Las primeras impresiones que tenga de su nueva actividad afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa (Reyes, 1996).

II.1 INDUCCIÓN Y SELECCIÓN

Cuando el candidato ha pasado por el proceso de selección tradicional y es la persona adecuada para cubrir el puesto vacante, el siguiente paso es enviarlo al programa de Inducción. Esto puede darse antes de la contratación o después de haber firmado el contrato. El que se envíe al empleado antes o después depende de los procedimientos de cada empresa, al igual que el designar a qué área le corresponde llevar acabo el proceso de inducción. El programa de Inducción puede ser diseñado e impartido por el Departamento de Capacitación o por el área de personal, aunque actualmente se considera que el programa de inducción es una labor del área de selección de personal.

II.2 INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Se considera que la capacitación y entrenamiento del empleado continúan después del programa de inducción. La inducción es una orientación general de todo el ambiente de trabajo, mientras que la capacitación y entrenamiento se refieren a las habilidades y deberes específicos del trabajo relacionados con una tarea determinada. Sin embargo están relacionadas entre sí ya que influyen en el desarrollo del empleado (Sikula, 1991).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.3 LA INDUCCIÓN COMO UN FACTOR DE ADAPTACION E INTEGRACIÓN

La adaptación es la disposición a acomodarse a las presiones que hay en el ambiente. El enfrentar un problema significa un esfuerzo que la persona realiza para modificar el ambiente y así responder a las exigencias. Esta adaptación depende de los mecanismos de cada persona y del ambiente que recibe a través de la experiencia o de un aprendizaje.

Cuando un empleado nuevo ingresa a la organización, es imposible que se sienta integrado desde el principio; por el contrario, se siente como un extraño, por lo que le tomara cierto tiempo adaptarse a ella y así, sentirse integrado. El proceso de inducción es un instrumento que facilita esta integración gradual del nuevo trabajador. Así mismo, cuando el trabajador se presenta a trabajar por primera vez en una empresa la desconoce, lo que dificulta la realización de su trabajo en forma eficiente, así como propicia la incertidumbre en cuanto a cómo desenvolverse.

II.4 DEFINICION DE INDUCCIÓN

La inducción como un subsistema de la integración de personal, se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otros puestos y departamentos, así como con factores del ambiente externo (Sikula, 1979).

Tradicionalmente la Inducción se define como al proceso de la administración de los recursos humanos, cuyo fin es lograr en el personal de nuevo ingreso una adaptación más rápida a su ambiente laboral. Inducción al personal es el término más usual, sin embargo algunos autores también lo llaman orientación, introducción e integración.

Byars (1996) menciona que la inducción se ocupa de dar información a los nuevos empleados sobre la empresa, sobre su unidad de trabajo y sobre su puesto.

Según Dessler (1991) la inducción es el procedimiento para presentar a los nuevos empleados y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa.

Para Pigors (1977) la inducción es informar al empleado respecto a las políticas, procedimientos, prácticas y reglas de la empresa, así como a los puestos que van a ocupar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La inducción es la orientación e instrucciones iniciales que recibe el empleado. La información contenida se refiere a todas las políticas y procedimientos de la empresa, en lugar de la instrucción específica referente a un puesto o trabajo particular (Sikula, 1991).

El nuevo empleado va ha encontrarse inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. Esto significa que está ingresando a una nueva cultura. El desconocimiento de todo esto puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su calidad de vida. Por lo mismo, es necesario disminuir el shock cultural y acelerar la integración del trabajador en el menor tiempo posible al trabajo, al equipo de trabajo y a la empresa en general (Arias, 1999).

Grados (2001) define a la inducción como la etapa que comienza con la contratación del nuevo empleado; su finalidad es adaptar lo más pronto posible al trabajador a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, además de permitirle conocer las políticas de la empresa junto con sus derechos y obligaciones.

Por lo anterior, se considera que mediante la inducción de personal, se satisface la necesidad de adaptación que presenta el empleado de nuevo ingreso, buscando reducir el tiempo que se tardará dicho proceso.

La conceptualización de inducción que fundamenta el presente trabajo se integra por la postura de Pigors y Arias, en donde se menciona que la inducción informa al empleado respecto a las políticas, procedimientos y normas de la empresa, además de que el nuevo trabajador se va a encontrar con costumbres extrañas para él lo cual puede generarle un shock cultural, por eso es importante acelerar su adaptación e integración a la empresa.

II.5 TIPOS DE INDUCCIÓN

Dessler (1991) señala que existe la inducción a la organización y la inducción al puesto.

La inducción a la organización se refiere al proceso de introducción y orientación, en donde se proporciona información básica al empleado sobre las características y objetivos de la empresa. Busca integrar al trabajador a su nuevo contexto, dándole a conocer aspectos sobresalientes de la empresa para que en poco tiempo logre sentirse parte importante de la misma.

La inducción al puesto, por lo regular la lleva acabo el jefe inmediato y se basa en las funciones y responsabilidades específicas del puesto; permite al empleado cumplir con el trabajo establecido. Este tipo de inducción ayuda a que el nuevo empleado se lleve una imagen positiva del jefe inmediato y de sus compañeros, de tal forma que se identifique con el grupo y le facilite la ejecución de las tareas. Es recomendable darle una copia de la descripción de puestos para definir cuales son sus funciones a realizar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11.5 a. INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

La inducción a la organización incluye varios aspectos, que pueden ser complementarios o no. De acuerdo con lo que indica Grados (2001) éstos pueden ser:

- Conferencia, curso, taller o plática: consiste en dar información de manera general acerca de lo que es la empresa. Entre estos puntos se encuentran: historia de la empresa, giro de ésta, productos o servicios que proporciona, número de personas que ahí laboran y organigrama.
- Películas o diapositivas: Con este material se detalla en forma audiovisual lo que se impartió.
- Visita a la empresa, planta e instalaciones: Indica la ubicación de puntos clave que pueden ser: reloj checador, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, salida de emergencia, etc.
- Proporcionar al empleado un manual de bienvenida: Es un folleto gráfico que contiene información detallada de la empresa y se basa en los siguientes puntos:
 - Bienvenida cordial
 - Historia de la compañía tomando en cuenta: cuándo fue fundada, por quién y para qué.
 - Descripción detallada de los productos o servicios que proporciona y a qué tipo de clientes se dirige.
 - Organización de la empresa, se nombran los departamentos y si es posible los nombres de los principales ejecutivos.
 - Número de personas que laboran actualmente en la empresa.
 - Reglas de seguridad.
 - Políticas de la empresa.
 - Remuneración de la que goza el personal, días de pago, forma en que se administran los sueldos y salarios.
 - Préstamos.
 - Promociones y ascensos
 - Asistencias, faltas y retardos
 - Permisos especiales y bajo qué circunstancias se dan.
 - Horario de trabajo y de comida, si existe servicio de comedor interno.
 - Localización de sanitarios y lavabos.
 - Localización de tableros y boletines.
 - Normas internas de trabajo
 - Adiestramiento, capacitación y desarrollo a los que tiene derecho.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Prestaciones como pueden ser:

- Seguro de vida.
- Servicio médico.
- Caja de ahorros.
- Plan de jubilación.
- Vacaciones
- Aguinaldo
- Becas de estudio.
- Ayuda para defunción de parientes, nacimiento de hijos y defunción de parientes.
- Compras y precios especiales de los productos o servicios que elabora la empresa.
- Plan de sugerencias
- Especificar días festivos en los que no se labora.
- Actividades socioculturales.

Para Arias (1999) la bienvenida al nuevo empleado empieza cuando se le da la solicitud y se le proporciona información sobre la vacante, y termina cuando el nuevo empleado aplica la información aprendida en el curso de inducción.

La información que debe contener la parte de inducción a la organización puede ser:

- Historia de la organización.
- Misión, visión y objetivos de la empresa.
- Perfil de alto desempeño relativo al trabajo.
- Horarios y días de pago.
- Artículos que produce o servicios que presta.
- Estructura de la organización, localizando el puesto o los trabajos en cuestión.
- Políticas de personal.
- Prestaciones y beneficios
- Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- Reglamento interior de trabajo.
- Medidas de emergencia: incendio, temblor, etc.
- Información general que puede ser importante para el nuevo empleado.
- Pequeño plano de las instalaciones.
- Es recomendable realizar una visita a la planta o a las instalaciones a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.

Wherter y Davis (1991) también consideran este enfoque dual, dividido en una categoría de interés general y otra de interés específico. Los factores que debe considerar la inducción a la organización son los que se mencionan a continuación:

- Mensaje grabado en videotape de los directores, que pueden dar la bienvenida.
- Historia de la empresa.

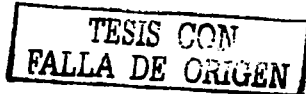
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Estructura de la empresa.
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales.
- Estructura de instalaciones.
- Período de prueba.
- Normas de seguridad.
- Línea de productos o servicios.
- Descripción del proceso de producción.
- Políticas y normas.
- Manual del empleado.
- Política salarial y de compensación.
- Vacaciones y días festivos.
- Capacitación y desarrollo.
- Seguros de vida.
- Programas de jubilación.
- Servicios médicos.
- Servicios de cafetería y restaurante.

II.5 b. INDUCCIÓN AL PUESTO

Para Grados (2001) la inducción al puesto empieza cuando se presenta al nuevo empleado en el área específica a donde laborará. Los diferentes puntos a tratar se describen a continuación:

- Presentación con el jefe inmediato así como con la persona que impartirá la inducción al puesto.
- Presentación del organigrama del área. Se sugiere que este contenga título del puesto, nombre de la persona que lo ocupa y una foto. Para que el nuevo empleado ubique y conozca su área dentro de la empresa y así facilitar procesos de comunicación con sus compañeros.
- Presentación con sus compañeros. Si la persona no se presenta a tiempo se corre el riesgo de no generar el apego dentro del tiempo conveniente. La impronta es un fenómeno que también se presenta en el contexto laboral, esta teoría dice que hay un período de tiempo para que las personas generen apego significativo, y que después es difícil que este se de. El apego disminuye la tensión del nuevo empleado.
- Especificación de los objetivos del puesto. Aquí se dan a conocer aspectos específicos del puesto, para saber qué expectativas se espera que cubra el nuevo empleado.
- Especificación de funciones. Es recomendable entregar al nuevo empleado una copia de la descripción del puesto.
- Operaciones. Es importante que el personal de nuevo ingreso conozca qué debe hacer y cómo debe hacerlo.



 TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Responsabilidad sobre personas, instalaciones, bienes inmuebles, equipos y materiales.
- Jerarquías y contactos. Esto brindará la oportunidad de conocer más gente dentro de la empresa y tal vez, ocupar un mejor puesto a mediano plazo.
- Explicación de la rutina diaria. Se requiere que la persona conozca el espacio físico donde realizará sus labores, así como el de los otros empleados que también poseen un espacio. También se necesita que conozca la periodicidad de la realización de las operaciones del puesto.
- Puestos afines y personas que desempeñan el mismo puesto. Proporciona la línea de avance y retroalimentación respecto a su desempeño con la empresa. Es pertinente hacer una comparación antes y después en la misma persona, esto genera un espíritu de autocompetencia.

Para Arias (1999) la inducción al puesto se compone de las siguientes actividades:

- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento, de ser posible nombrar a un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- Información detallada acerca de la elaboración del trabajo.
- Información otorgada por el gerente del área, jefe o supervisor del equipo de trabajo.
- Presentación con parte del personal de la organización y de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones.
- Presentación ante representantes sindicales, si es el caso.

Es importante mencionar que la propuesta y aplicación en la actualización del proceso de Inducción del presente trabajo de reporte laboral, se apoyó básicamente en la postura de Arias (1999).

Werther y Davis (1991) mencionan que la fase de inducción al puesto del programa de orientación, se integra por los siguientes aspectos:

- Presentación al supervisor, presentación a los compañeros de trabajo y a los subordinados.
- Ubicación del puesto de trabajo.
- Labores a cargo del empleado.
- Normas específicas de seguridad.
- Descripción del puesto.
- Objetivo del puesto.
- Relación con otros puestos.

Tomando en consideración los elementos anteriores, se puede concluir que la inducción al puesto es importante porque:

- Permite que el trabajador se ubique en el puesto y en el lugar físico donde llevará a cabo sus actividades.

- Facilita la comunicación del nuevo empleado con el que será su jefe inmediato y sus compañeros.
- Ayuda a que el nuevo empleado entienda como es que sus actividades se relacionan con otros puestos y departamentos.
- El trabajador recibe información acerca de sus funciones, responsabilidades y objetivo del trabajo que tiene a su cargo.

De acuerdo a los anteriores planteamientos, la inducción es necesaria para informar acerca de la empresa y de las funciones y actividades que implica el puesto, también ayuda a la rápida adaptación e integración de las personas de nuevo ingreso y les da sentido de pertenencia. Para el logro de estos objetivos se necesitan implementar acciones sistematizadas en un proceso de Inducción. Los conceptos teóricos de la Inducción revisados en cuanto, a lo que debe de contener la parte de inducción a la organización y al puesto se inclinan hacia el esquema expuesto por Arias (1999), y se retoman como postura de este reporte laboral.

II.6 ADMINISTRACIÓN DE LA INDUCCIÓN

Con base en lo expuesto por Arias (2000), Grados (2001), Reyes (1996) Werther y Davis (1991) se puede considerar que normalmente las actividades en el programa de inducción de personal son las que a continuación se describen:

1.-Reunión con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo:

- Bienvenida a la empresa, que además puede incluir un mensaje de la dirección general, este mensaje puede ser grabado.
- Dar al empleado una idea clara de la empresa a la que se va integrar, historia y productos o servicios que elabora, misión, visión, filosofía y valores.
- Hacerle saber las políticas de personal, qué espera la empresa del nuevo trabajador y qué puede esperar éste de la empresa.
- Darle a conocer las reglas generales sobre disciplina, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Informar acerca de los beneficios y prestaciones de los cuales podrá disfrutar.
- Proyección de películas, diaporamas y videocasetes, en donde se refuerce al nuevo empleado lo que se le comunicó en la plática.
- Proporcionar al empleado un manual de bienvenida: Es un folleto gráfico que contiene información detallada de la empresa.
- Sesión de preguntas y respuestas para retroalimentar la información.
- Algunas organizaciones aplican un cuestionario de evaluación de esta sesión para determinar la cantidad de información que el nuevo empleado pudo retener.

2.-Visita a la empresa, planta e instalaciones, durante la cual se indica al nuevo empleado la ubicación de puntos clave como reloj checador, sanitarios, equipo de seguridad y salidas de emergencia.

3.-Hacer saber al nuevo empleado que es una parte activa de su proceso de inducción, para lograr su integración a la empresa y que cuenta con el apoyo del área de recursos humanos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.-Llevar al nuevo empleado a su área de trabajo para presentarlo con su jefe inmediato y con el personal de la empresa, especialmente con los que tendrá contacto o relaciones.

II.7 SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN

Una vez que se tomo la decisión de realizar un proceso de inducción, es importante elegir el proceso de seguimiento.

El seguimiento es necesario, pues con frecuencia los nuevos empleados dicen no recordar la información que se les dio. Sin el seguimiento estas dudas no se despejarían (Wherter y Davis, 1991).

Se debe usar un cuestionario o una entrevista corta, donde se pida al nuevo empleado que diga los puntos débiles del programa de orientación. Es probable que en estos puntos sienta mayor cantidad de dudas. El cuestionario de verificación se emplea para identificar los puntos fuertes del programa.

De acuerdo con lo que indica Grados (2001) un curso de Inducción se evalúa de la siguiente forma:

Evaluación Diagnóstica o Pretest.- Esta evaluación se aplica al inicio del curso y se toma en cuenta para compararla con los resultados del postest.

Evaluación terminal o Postest.- Esta evaluación se aplica al final y su finalidad es medir el aprendizaje obtenido en el curso.

Evaluación formativa o Interfase.-Esta evaluación se aplica después de cada tema o cuando se considera conveniente. Su fin es ver el grado en que los objetivos de aprendizaje se están logrando.

Evaluación de reacción al evento.- Aquí se evalúa la organización del evento, el contenido, el instructor y las instalaciones. Esta evaluación se aplica al final del curso y mide la aceptación que tiene el participante de este.

Seguimiento.-El seguimiento permite verificar el impacto obtenido a mediano y largo plazo. Se vale de herramientas como la observación directa, entrevista, cuestionarios, tormenta de ideas o juntas de trabajo. Otras herramientas pueden ser: índices de ausentismo, índices de productividad y rotación de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para Arias (1999) la evaluación se realiza mediante un cuestionario elaborado específicamente para investigar la información que el personal pudo retener en el curso de inducción. En cuanto a la inducción al puesto, se utilizará una lista de verificación que sirve para asegurarse de que se ha comentado cada uno de los puntos considerados para la inducción del nuevo empleado.

II.8 BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN

La inducción en las empresas de primer nivel refleja beneficios importantes como lo señalan diversos autores.

La introducción del trabajador constituye una técnica que no requiere un gran costo y sin embargo, rinde gran utilidad (Reyes, 1996).

La cantidad de dinero, tiempo y esfuerzo dedicados a los programas de inducción del empleado; tal vez no sean iguales a los que se emplean en el reclutamiento, selección y colocación; pero todas las empresas deben de hacer un intento por orientar a sus nuevos empleados (Sikula, 1979).

De acuerdo con lo que menciona Grados (2001), una buena inducción puede conseguir los siguientes beneficios:

- El nuevo empleado se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea en él una actitud favorable hacia la empresa.
- Hace que los nuevos empleados sientan que pertenecen al grupo.
- Acelera la integración al grupo y ambiente laboral.
- Hace que se valore la función o tarea específica del puesto.
- El empleado labora con más seguridad en su tarea.
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar el trabajo y sobre el exacto cumplimiento de las obligaciones

La inducción, a través de su papel de adaptación, ayuda al nuevo empleado en la delegación de responsabilidades, estimula su iniciativa y le muestra la importancia que tiene el pertenecer a la empresa.

La inducción en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un beneficio al empleado y a la empresa. Vale la pena el refinar y actualizar este proceso permanentemente. Es importante la utilización de los medios disponibles sin importar el tamaño de la empresa. En las pequeñas empresas debería existir, por lo menos, un pequeño manual u hojas de bienvenida, en el que se incluyan los aspectos básicos que componen un manual de este tipo.

El uso de la inducción es recomendable en las empresas gubernamentales donde, debido a la gran cantidad de personal que trabajan en ella, la falta de este proceso, origina una deshumanización de las actividades de los trabajadores (Grados, 1988).

Al seleccionar personal adecuado para el puesto de indexación y clasificación automatizada, la coordinación de reclutamiento y selección se vio en la necesidad de iniciar una reestructuración en el proceso de inducción. La implementación de este proceso ayudaría a conocer las políticas, procedimientos y reglas de la empresa y a disminuir el shock cultural.

El contenido de este capítulo retoma conceptos y tipos de Inducción, así como la administración, seguimiento y beneficios de la misma expuestos por varios autores entre los cuales se considera relevante lo que menciona Arias (1999), ya que bajo estos fundamentos teóricos se sostiene el trabajo del proceso de Inducción en el presente reporte laboral. Lo antes expuesto aunado a la adecuada selección apoyaría la continuidad del proceso integral de personal, y de esta forma se llevaría acabo la automatización postal que contribuiría a agilizar la entrega de la correspondencia y envíos.

CAPITULO III

CONTEXTO LABORAL

El contexto laboral del presente reporte se ubica dentro de una empresa de servicios postales, cuyo giro es la recepción, transportación y entrega de correspondencia y envíos.

III.1 ANTECEDENTES

El correo es una forma que el hombre ideó para satisfacer su necesidad de comunicación. Su desarrollo y evolución ha tenido momentos importantes como el establecimiento de los primeros correos formales (Babilónico y Persa, 1400 A.C.) la creación del oficio de correo mayor (España, 1514); el uso de la primera estampilla postal (Inglaterra, 1840) y la creación de Organismos Internacionales que regulan su operación a nivel mundial (Unión Postal Universal, 1874 y Unión Postal de las Américas, España y Portugal, 1911). El correo en México no ha estado ausente de los momentos históricos por los que ha pasado el país, y es más, de ellos se deriva su actual organización (Tabla 3).

MÉXICO PREHISPÁNICO
Correos aztecas denominados "Paynani"
CONQUISTA Y COLONIZACIÓN
1518 Los Paynani anuncian a Moctezuma la presencia de Juan de Grijalva
1519 Primera carta de Hernán Cortés
1579 Creación del oficio de Correo Mayor
1794 Creación de las Ordenanzas Generales de Correos, Postas y Caminos
GUERRA DE INDEPENDENCIA Y PRIMEROS AÑOS DE VIDA INDEPENDIENTE
1830 establecimiento del primer servicio de diligencias entre México y Veracruz
REFORMA E IMPERIO
1858 Establecimiento del uso de timbres postales
Emisión de la primera estampilla mexicana con la efigie de Miguel Hidalgo
Franqueo forzoso de la correspondencia
1861 Primera Convención Postal con Estados Unidos
1863 Subordinación del Correo a la Secretaría de Relaciones Exteriores y Gobernación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REPUBLICA RESTAURADA, PORFIRIATO Y REVOLUCION

- 1871 Implantación del sistema bancario de Giros Postales
- 1878 Ingreso de México a la Unión Postal Universal
- 1884 Empieza a regir el primer Código Postal
- 1891 Creación de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, de quien dependerá el correo
- 1895 Empieza a regir el segundo Código Postal
- 1901 Creación de la Dirección General de Correos
- 1907 Inauguración del Palacio Postal
- 1917 Inscripción del correo en los artículos 16,25 y 28 de la Constitución del 5 de febrero

DEL CARDENISMO AL CAUDILLISMO

- 1921 El servicio de carga aérea se concesiona a la Compañía Mexicana de Transportación Aérea, S.A.
- 1925 Establecimiento del Museo Postal
- 1931 Institución del Día del Cartero
creación del Sindicato Nacional de Trabajadores de la S.C.O.P.

DESDE LOS PRIMEROS GOBIERNOS CIVILES HASTA NUESTROS DIAS

- 1949 Fundación de la Escuela Postal
- 1958 División de la Secretaría de Transportes y Obras Públicas
Dependencia del Correo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- 1970 Inauguración del Primer Centro Postal Mecanizado
- 1981 Publicación en el diario Oficial del establecimiento del Código Postal en todo el país
- 1988 Descentralización del Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX)
- 1990 Inicio de la Modernización de SEPOMEX

Tabla 3. Reseña histórica del correo en México. Adaptado de Carrera Stampa M.1970, México: Venecia pp.19 y 20

En época de los aztecas, el correo se realizaba a través de los paynani, hombres preparados expresamente para recorrer grandes distancias y llevar nuevas entre las ciudades del Imperio Mexica. Las épocas de la conquista y la colonia, representan otros momentos en la existencia del correo, ya que es en estos cuando se concesiona el servicio de correos a particulares con el fin de comunicar a la Nueva España y territorios conquistados en América con la madre patria.

Durante la vida independiente del país, el correo continúa en manos de particulares y no es sino hasta la Reforma que éste pasa a formar parte del gobierno.

Por decreto del Presidente Ignacio Comonfort, en 1856 se pone en circulación el primer sello postal mexicano con la imagen de Miguel Hidalgo y Costilla y en 5 valores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En 1884 se expide el primer código postal, en 1926 aparece un nuevo código que deroga al existente y para el año de 1953 se emite la Guía Postal Mexicana, documento que regula la operación del correo en México.

En el siglo XIX el Correo busca mejorar sus tiempos de entrega mediante el uso de los medios de transporte existentes como en el caso del ferrocarril; asimismo, crea otros servicios como giros postales y cajas de apartados, mismos que diversifican su atención.

La modificación más importante para la administración del correo, se llevó a cabo el primero de julio de 1901, con la creación de la Dirección General de Correos, dependencia de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

Sobre vías terrestres y pluviales, la administración del correo organizó las rutas postales, con itinerarios fijos para el tránsito obligatorio de los conductores de correspondencia. Otra estrategia fue firmar acuerdos internacionales para homologar el tipo de servicios que ofrecía. En 1917 se realiza el primer servicio postal aéreo en México.

El 24 de diciembre de 1958 se modificó la estructura de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas al dividirse en las Secretarías de Comunicaciones y Transportes y de Obras Públicas; la Dirección General de Correos quedó como parte de la primera de ellas.

Con el aumento de la población en el país, principalmente en la Ciudad de México, el correo aumentó sus puntos de servicio, ya que en esa época contaba con 544 administraciones locales, 1,315 agencias en toda la República, 96 oficinas ambulantes y 22 sucursales en la ciudad de México, lo que hacía un total de 1,977 oficinas.

Con la transformación en 1986 de la Dirección General de Correos en el Servicio Postal Mexicano, organismo público con personalidad jurídica y patrimonio propios, descentralizado de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se da el principal paso para la modernización y conformación actual del correo mexicano.

Con los nuevos retos que el mundo moderno plantea como la globalización, la competencia, etc., y sobre todo con el surgimiento en México de empresas de paquetería y mensajería privada; Sepomex (Servicio Postal Mexicano) crea una estructura organizacional y operativa que le permita continuar prestando el servicio social de correos, principalmente en zonas rurales y urbanas marginales, e insertarse en el correo comercial. Para acceder a este último nicho de mercado creó los servicios de Mexpost (mensajería acelerada), Paqpost (paquetería) y Buzón Expreso (correspondencia acelerada).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El proceso de modernización avanzaba y junto con éste se consolidaba la operación de los centros de clasificación de correspondencia. En este contexto surge una nueva cultura que busca entre otros aspectos, la eficacia y la eficiencia en la clasificación automatizada, para disminuir los tiempos de entrega de la correspondencia, conforme a los estándares internacionales de control y seguridad. Por lo anterior, el técnico en indexación y clasificación automatizada, juega un papel relevante ya que en él se deposita el inicio de un proceso eficiente y moderno para la entrega de la materia postal, es por ello que la forma de elegir y preparar al personal que desempeña esta función se torna vital. El presente Reporte Laboral presenta la estrategia y herramientas que utilizó el psicólogo para contribuir al logro de los objetivos planteados por la empresa.

III.2 MISION, VISION, POLÍTICA DE CALIDAD Y FUNCIONES.

La misión de una empresa, organización, departamento, trabajo o persona está dada por su razón de ser en la vida. La misión es una manera de dar sentido y significado a las acciones individuales y colectivas. Por eso cada persona y cada empresa u organización construye su propio sistema (Arias, 1999).

La misión de esta empresa de servicios postales es: "Apoyar la integración y cohesión Nacional, y de México con el mundo a través de la entrega confiable, oportuna y a precios accesibles de cartas, mensajes y envíos de la sociedad" (SPM, 1996).

Para Arias (1999) la visión dentro de las empresas, está constituida por las aspiraciones de un mundo y una situación ideales, a su vez la misión constituye un compromiso para alcanzar dicha visión.

La visión de la empresa en la que se realiza el presente Reporte Laboral es: "Ser una empresa postal moderna y competitiva, con alta vocación social que garantice a toda la población servicios con estándares internacionales de calidad y promueva la actividad del país, con autosuficiencia financiera que le permita atender integralmente su operación y desarrollo" (SPM, 1996).

La política de calidad de la empresa es contribuir al desarrollo de México proporcionando servicios postales que satisfagan necesidades de los usuarios tanto individuales como corporativos, mediante la participación, capacitación y desarrollo de los trabajadores de Sepomex para la modernización y autosuficiencia de nuestra operación y así asegurar la mejora permanente de nuestro organismo y sus servicios.

Para lograr lo antes mencionado se deben considerar estándares internacionales más elevados en:

- Materia de oportunidad
- Seguridad
- Servicio de calidad

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Las funciones tal y como se señalan en el decreto de creación y en la ley del Sepomex (Diario Oficial de la Federación, 1986) son:

- Prestar el servicio público de correos
- Organizar, operar y controlar la prestación de los servicios postales
- Analizar y proponer lo referente a la aplicación de la tarifa postal
- Apoyar la emisión de estampillas postales
- Administrar el Museo, Biblioteca Postal y los Servicios Filatélicos
- Proponer normatividad
- Expedir y mantener actualizado el código de encaminamiento y distribución
- Autorizar el uso de Máquinas Franqueadoras
- Establecer y mantener actualizado el sistema de información postal
- Realizar y celebrar actos jurídicos

III.3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Con la finalidad de ubicar al psicólogo en su contexto de trabajo dentro de esta empresa de servicios postales, se hablará de la estructura interna de la misma.

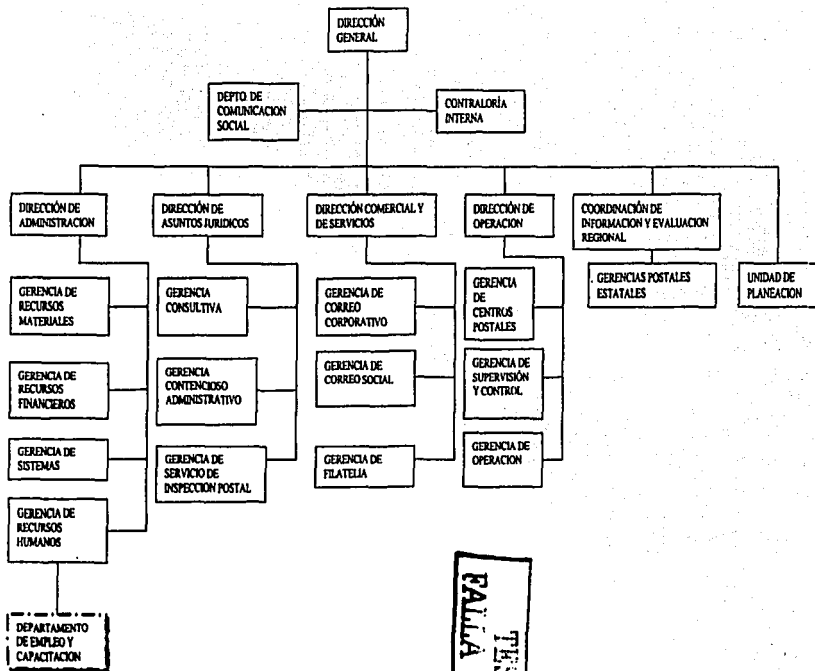
La empresa la conforman una dirección general y cuatro direcciones de área:

- Dirección de Operación
- Dirección Comercial y de Servicios
- Dirección de Asuntos Jurídicos
- Dirección de Administración

En la figura 4 se muestra el organigrama con las gerencias incluidas en cada una de las direcciones señaladas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 4 Organigrama



TESIS
CON
FALLA DE ORIGEN

El psicólogo desarrolla y pone en práctica sus conocimientos, habilidades y competencias en el Departamento de Empleo y Capacitación cuyo organigrama se presenta en la figura 5. La función general de este Departamento es realizar el programa anual de capacitación conforme a las necesidades y prioridades de la empresa y, en el mismo nivel de importancia, proveer de recursos humanos idóneos a las posiciones que la conforman. Es elemental mencionar que en este contexto el Departamento de Empleo y Capacitación juega un papel significativo en la selección y formación de técnicos en indexación y clasificación automatizada.

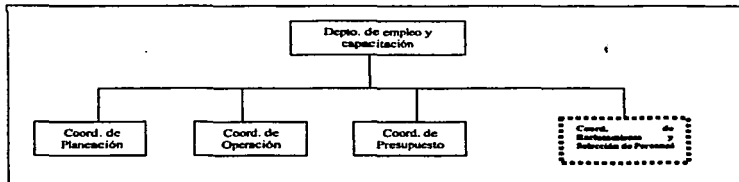


Figura 5 Organigrama del Departamento de Empleo y Capacitación

La función específica de la Coordinación de Planeación es planear, establecer y elaborar los programas de capacitación.

Actividades:

- Desarrollar contenidos de manuales para la impartición de cursos
- Preparar material didáctico
- Establecer y mantener relaciones con las coordinaciones estatales de capacitación
- Coordinar la participación de instructores internos y externos

La función de la Coordinación de Operación es realizar el control del personal capacitado y elaborar el reporte anual de metas en cuanto al programa de capacitación establecido.

Actividades:

- Llevar a cabo el control y seguimiento del personal capacitado.
- Organizar y fomentar la participación del personal de la empresa en las diversas acciones de capacitación.
- Proveer de material audiovisual y demás apoyos complementarios a los instructores.
- Tramitar la adquisición de recursos materiales para el Departamento de Empleo y Capacitación y llevar un control de la dotación.

- Difundir y organizar cursos de primaria, secundaria y preparatoria en un sistema de educación abierta.

La función de la Coordinación de Presupuesto es llevar a cabo el seguimiento y control de los pagos que generan las acciones de capacitación.

Actividades:

- Calcular cuentas por pagar
- Formular contratos
- Elaborar diversos informes en términos presupuestales para hacerlos llegar a la Gerencia de Recursos Financieros.

La Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal está integrada ocupacionalmente hablando por un responsable; tres especialistas y tres personas con labores administrativas, es importante resaltar que el responsable del área y los tres especialistas son de formación psicólogos.

La función de esta Coordinación es proveer al organismo del recurso humano idóneo mediante técnicas de reclutamiento y selección de personal.

Actividades:

- Realizar entrevistas inicial y de selección.
- Aplicar, calificar e interpretar pruebas psicométricas.
- Publicar convocatorias internas para ocupar los diferentes puestos vacantes de la empresa.
- Elaborar reporte psicológico del candidato.
- Impartir cursos de inducción al personal de nuevo ingreso, así como dar seguimiento y aplicar la evaluación de desempeño.
- Atender solicitudes presentadas por los estudiantes de diferentes instituciones para la prestación del servicio social en el organismo.
- Coordinar la realización de exámenes médicos a los aspirantes a ingresar al servicio.

Con el fin de establecer los objetivos institucionales de calidad y productividad, así como lograr los estándares internacionales de oportunidad y seguridad, en 1996 esta empresa de servicios postales llevó a cabo un estudio sobre los tiempos de entrega de la correspondencia.

Como resultado de dicho estudio se encontró que existía un rezago en el procesamiento de cartas y envíos en los Centros Postales Automatizados Benito Juárez y México; las causas del rezago eran la distribución y clasificación de la materia postal en forma manual y la subutilización de las clasificadoras automatizadas. Por lo anterior, se decidió poner en práctica un proyecto que requería del manejo de máquinas indexadoras, clasificadoras y empaquetadoras por parte de personal idóneo para agilizar y acelerar la entrega de la correspondencia.

El Departamento de Empleo y Capacitación conjuntamente con la Gerencia de Centros Postales, realizaron el proceso de Formación de Personal de Indexación, base del presente reporte laboral, en donde el psicólogo como profesional fue una pieza fundamental.

Urbina (citado en Peniche, 1989) dice que al psicólogo del trabajo se le han asignado diferentes roles y funciones. Dentro de la teoría clásica de la organización, es el técnico especialista en recursos humanos ya que los recluta, selecciona, capacita, integra y evalúa laboralmente.

El cambio es el resultado de la interacción entre un agente de cambio y la empresa. El agente de cambio suele ser un consultor ajeno a la empresa, pero también puede ser cualquier nuevo sistema o proceso de innovación que se implante en la empresa. Partiendo de este punto de vista, el implantar un nuevo proceso para la integración del personal en la empresa puede ser visto como un agente de cambio en donde el psicólogo laboral tiene un papel relevante.

La intervención del psicólogo en una organización es importante pues mediante la elaboración y aplicación de programas, la empresa promueve sus propios valores como grupo, forma criterios comunes en la práctica laboral que motivan a obtener un nivel alto en la calidad de los servicios, asegura el bienestar público, reduce el mal entendimiento interno, promueve relaciones sanas y fomenta la identidad grupal. Todo lo anterior influye positivamente para fortalecer el sistema empresarial.

También debe considerarse que la autoridad profesional del psicólogo, se fundamenta en su capacitación y calificación para las tareas que desempeña, por eso el psicólogo ha de estar profesionalmente preparado y especializado en la utilización de métodos, instrumentos técnicos y procedimientos que adopta en su trabajo.

III.4 IMPORTANCIA DEL TÉCNICO EN INDEXACION Y CLASIFICACION AUTOMATIZADA EN EL PROCESO OPERATIVO POSTAL

Los técnicos en Indexación y Clasificación Automatizada son un punto fuerte en la función de la empresa, ya que realizan el proceso intermedio entre la transportación y entrega de la materia postal. Para acelerar la entrega de correspondencia surge una nueva forma de clasificación, en la cual los indexadores transforman los códigos postales en códigos de barras mediante la operación de una máquina, lo cual permite la rápida lectura de los mismos por la máquina clasificadora, cuyo efecto genera mayor rapidez en el encaminamiento de la correspondencia.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Los alcances y beneficios de la función de los indexadores, influyen en la eficacia y eficiencia del servicio postal dirigido a la población que se comunica a través de él, realizando una entrega con mayor índice de oportunidad y ofreciendo una mejora en el servicio prestado, lo cual repercute en la sociedad.

El puesto de técnico en la indexación y clasificación automatizada (Indexador) se encuentra en las áreas de clasificación automatizada de los centros postales automatizados que dependen de la Gerencia de Centros Postales. Esta Gerencia está integrada por cuatro Centros Postales Automatizados:

- | | |
|---|--|
| <p>En el Distrito Federal</p> <ul style="list-style-type: none">• Benito Juárez (Aeropuerto)• México (Pantaco) | <p>En el interior del país</p> <ul style="list-style-type: none">• Guadalajara (Occidente)• Monterrey (Noreste) |
|---|--|

Para efecto del presente reporte laboral se tomaron en cuenta:

- Centro Postal Automatizado Benito Juárez.-Aeropuerto.
- Centro Postal Automatizado México.-Pantaco.

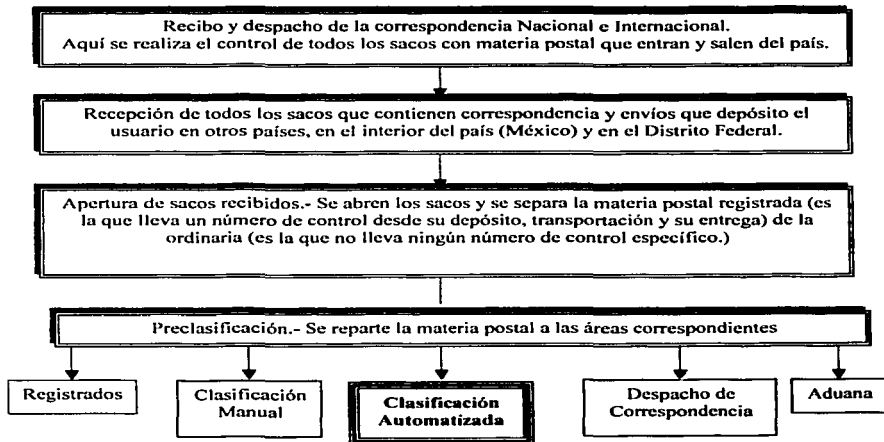
La función principal de estos Centros Postales es recibir, distribuir y encaminar la correspondencia y envíos a nivel Local, Nacional e Internacional. En estos Centros existen Aduanas que son oficinas de intercambio de materia postal entre México y otros países. Por esta razón mantienen una estrecha relación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Los Centros Postales están conformados por las siguientes áreas de trabajo:

- Recepción
- Apertura
- Registrados
- Clasificación manual
- Clasificación automatizada
- Despacho de correspondencia
- Aduana

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El proceso a realizar antes de que la materia postal (correspondencia y envíos) llegue al área automatizada es el que se describe a continuación:



El área automatizada es el escenario laboral de los Técnicos en Indexación y Clasificación Automatizada, a continuación se definen algunos conceptos importantes que ayudarán a entender el proceso que sigue la materia postal.

Indexación Automatizada.- Proceso mediante el cual el código postal que porta la correspondencia se lee, traduce e imprime en código de barras por medio de la máquina indexadora.

Clasificación Automatizada.- Proceso mediante el cual la máquina clasificadora interpreta las barras fluorescente o código de barras de la correspondencia y automáticamente la clasifica por su destino.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El modelo operativo de indexación y clasificación automatizada tiene tres funciones básicas que realizan los indexadores.

- Encabezado y preparación.- la correspondencia susceptible de indexar, que es la que cumple con las dimensiones y pesos establecidos, se separa de la que no es susceptible de indexar, ésta última se lleva al área de distribución manual.
- Indexación.- es la función en la cual el operador de la máquina indexadora al teclear el código postal que trae la correspondencia, imprime en ésta 20 barras fluorescentes que transforman los códigos postales numéricos en códigos de barras.
- Clasificación.- es la función en la cual la máquina clasificadora lee el código de barras en la correspondencia y la clasifica en forma automática y rápida acelerando la distribución a los diferentes destinos. Trabaja con previa programación y cuenta con una impresora que rotula las etiquetas de los destinos. Así mismo, cuenta con un equipo que desarrolla el trabajo de empaquetado en bolsas de polietileno, listas para su distribución y entrega al área de Despacho de Correspondencia.

III.5 PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA

La Psicología como una de las principales ciencias que estudia el comportamiento humano, se vale de métodos y técnicas para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la Industria, la cual genera bienestar a la sociedad.

Tanto en el sector público como en la iniciativa privada, ya sea en el área de productos o servicios, se puede observar que al incorporar dentro de su fuerza productiva la actividad psicológica, ésta ofrece a la empresa resultados en función de las problemáticas institucionales. De ahí la importancia que el psicólogo ha logrado establecer en el ámbito organizacional.

Dentro de las aplicaciones que el psicólogo realiza en una empresa, se destacan las siguientes:

- Recluta personal a través de fuentes y medios de reclutamiento, tanto internos como externos
- Elabora cartas descriptivas para guiar la capacitación
- Realiza la selección técnica de personal para elegir al personal idóneo conforme a los requerimientos del puesto vacante.
- Evalúa el potencial de los solicitantes, así como su actitud y aptitud para el trabajo.
- Elabora programas de Inducción, tomando en cuenta la misión, visión, funciones y estructura orgánica de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Diseña programas de capacitación a fin de incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el mejor desempeño de un puesto determinado.
- Estandariza pruebas.
- Imparte instrucción en la capacitación, basándose en los planes y programas establecidos.

En el caso que nos ocupa y ante los requerimientos actuales de la empresa de servicios postales del presente reporte, se considera como una de sus principales estrategias: establecer un nuevo modelo operativo. Esta estrategia se apoyó en la selección y formación de personal calificado y bajo la autoridad profesional del psicólogo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO IV

CAPACITACION

Al igual que la selección y la Inducción la Capacitación también se considera un subsistema importante dentro del sistema, que es la empresa.

Los trabajadores necesitan ser capacitados para ejecutar su trabajo de acuerdo con los métodos y procesos establecidos por la empresa. Las personas son el recurso más dinámico y presentan aptitudes para el desarrollo que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes. (Chiavenato, 1993).

Los capacitadores trabajan con personas, que si bien ocupan una posición dentro de la estructura de la empresa y cumplen con las funciones que les asignaron; también tienen intereses, necesidades, creencias y valores propios que el capacitador debe conocer y así conseguir su objetivo no sólo en relación a las necesidades de la empresa, sino también a las de las personas o trabajadores (Pinto, 1994).

Grados (2001) señala que los trabajadores se motivan a participar en los cursos de capacitación cuando saben que les ayudará a resolver un problema personal o profesional. Entre los motivos principales de los empleados para aprender están:

- Ser capaz en el desempeño de sus funciones
- Mejorar sus aptitudes y habilidades
- Aumentar sus ingresos económicos
- Analizar sus conocimientos
- Obtener información sobre el trabajo
- Conocer gente nueva e interesante
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales

La capacitación se refiere a la enseñanza-aprendizaje que se da fuera del sistema escolarizado.

El cambio de conducta se da cuando el empleado ejecuta sus actividades, y se relaciona con otras personas de forma diferente de como lo hacía antes de aprender mediante la capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Blake (2001) dice que la capacitación forma parte de la educación de los adultos y se vincula con su vida de trabajo.

El aprendizaje en los adultos se da al comparar y relacionar hechos, al hacer juicios críticos, así como al analizar, razonar y percibir fenómenos globales. Su comportamiento se ha moldeado de acuerdo a sus experiencias pasadas.

IV.1 CONCEPTO DE CAPACITACION

Para que una empresa se mantenga en equilibrio, cada uno de sus subsistemas debe cumplir una misión. La misión de capacitación es lograr que las personas estén en condiciones de poder hacer lo que deben hacer, para desempeñar con éxito las labores asignadas.

La capacitación se entiende como un proceso de enseñanza aprendizaje que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunos autores la llaman capacitación y adiestramiento, otros la conocen como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar. El término también varía entre países, algunos la denominan formación profesional, en Estados Unidos se conoce como training o entrenamiento.

Existen varios autores que han definido a la capacitación, ya que representa uno de los subsistemas más importantes dentro del sistema de Recursos Humanos. Para Pinto (1994) la capacitación consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa. Está dirigida a elevar la calidad de los recursos humanos y se vale de medios que la llevan a incrementar conocimientos, a desarrollar las habilidades y a cambiar actitudes de cada uno de los trabajadores que conforman la empresa.

Para Chiavenato (1993) la capacitación es un proceso educacional por medio del cual los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus labores.

Como proceso educacional la capacitación tiene tres tipos de contenidos:

1. Transformación de informaciones y conocimientos. La capacitación tiene por objeto la transmisión de información y de conocimientos que son necesarios para ejercer las funciones del cargo a ocupar.
2. Desarrollo de habilidades. La capacitación también se utiliza para desarrollar ciertas habilidades y destrezas relacionadas con el cargo actual o futuro, ya sea para operar máquinas, llenar formularios, montar piezas, etc.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3. Desarrollo de actitudes. Por lo común se trata de transformar actitudes negativas o inadecuadas en actitudes positivas y favorables. El desarrollo de actitudes tiende a mejorar la forma de tratar al cliente, al compañero, así como solucionar dificultades con el cliente.

Para Siliceo (2001) la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa. Orientada a cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador. Zepeda (1999) dice que la capacitación es un conjunto de acciones cuyo objetivo es preparar a una persona para que logre un mejor desempeño en el trabajo. Se refiere a la adquisición de conocimientos o al desarrollo de habilidades.

De acuerdo con el análisis de las anteriores definiciones, se puede concluir que en la capacitación, los trabajadores o empleados desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes que los llevan a realizar en forma eficiente sus labores y así contribuir al logro de la misión y los objetivos de la empresa.

El concepto de Pinto (1994), es el que se retoma en el presente reporte laboral.

IV.2 ALCANCES DE LA CAPACITACION

La capacitación es un medio de gran ayuda, para lograr los objetivos en una empresa. Por lo mismo es importante conocer y distinguir sus posibilidades y sus límites. A continuación se señalan algunos de los alcances de la capacitación:

- Forma empleados más capaces para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Facilita el desarrollo de los empleados para alcanzar los estándares de ejecución que influyen en la productividad.
- Forma empleados más competentes y motivados.
- Es una herramienta para mejorar las comunicaciones y la participación.
- Proporciona resultados significativos a mediano plazo, con un costo menor en relación con sus beneficios.
- Sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a la solución de los mismos antes de que se manifiesten con gravedad.

Así mismo, la capacitación en una empresa:

- No cambia a los empleados o los convierte, si es que estos no están motivados para llevar a cabo su propio cambio.
- No logra sus objetivos si se manejan en forma superficial o se capacita por capacitar.

- No produce buenos resultados sin adecuar estructuras, sistemas, filosofía y normas de trabajo.
- No suple aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos y motivación.
- No produce buenos resultados si no se involucra a los gerentes y supervisores en su diseño y contenido.

IV.3 CAPACITACION PARA EL TRABAJO Y CAPACITACION EN EL TRABAJO

Pinto (1994) diferencia a la capacitación para el trabajo de la capacitación en el trabajo y dice:

- **Capacitación para el trabajo**

Es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que necesitan las personas cuando van a desempeñar una ocupación específica al ingresar a una empresa.

- **Capacitación en el trabajo**

Está conformada por una serie de actividades encaminadas a desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores en la labor que realizan. Se imparte en los centros de trabajo.

Los aspectos que difieren entre la capacitación para el trabajo y la capacitación en el trabajo son las siguientes:

Capacitación para el trabajo

- Se dirige a personas en formación
- Se imparte en la escuela
- La motivación es aprobar un examen
- Se transmiten conocimientos generales
- La imparte el maestro
- Las técnicas aplicadas son de aprendizaje dirigido
- Se logra una calificación
- Se evalúa en función del contenido de aprendizaje

Capacitación en el trabajo

- Se dirige a empleados y trabajadores
- Se imparte en la empresa
- La motivación es la solución de un problema personal o laboral
- Se transmiten conocimientos y habilidades específicas
- La imparte el instructor o supervisor
- Técnica usada es de aprendizaje delegado
- Se logra un ascenso promoción o estímulo
- Se evalúa el desempeño (resultados)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pinto (1994) considera tres procesos de importancia para el desarrollo y aprendizaje continuo de los empleados:

- La capacitación es la transmisión de conocimientos que requiere el trabajador para "saber como hacer", y así desempeñar en forma eficiente sus labores. Esto provoca un cambio en el área cognoscitiva de la persona.
- El adiestramiento se refiere al desarrollo de habilidades y destrezas necesarias "para poder hacer". Este influye en el área psicomotriz del trabajador.
- La motivación se relaciona con el "que hacer". Se ocupa de los intereses y aspiraciones presentes en la vida afectiva de los empleados.

El entrenamiento de los trabajadores se da sobre la base de la educación formal que han recibido anteriormente. También se consideran las costumbres, valores, hábitos y creencias que poseen las personas dentro y fuera de la empresa para dirigir el proceso de capacitación.

IV.4 PROCESO DE CAPACITACION

La empresa es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí (Pinto, 1994).

La empresa recibe información del exterior y de sí misma, por eso hay una normatividad que reglamenta las acciones que realiza el responsable de la capacitación, que son el proceso administrativo e instruccional que se integran para dar objetividad al enfoque estructural.

Pinto (1994) señala que el proceso administrativo tiene como función, realizar acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor forma al logro de los objetivos de grupo. La capacitación se dirige a la modificación de conductas en los empleados para contribuir con ello al logro de los objetivos de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la figura 6 se muestran las fases y componentes del proceso administrativo de la capacitación

PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

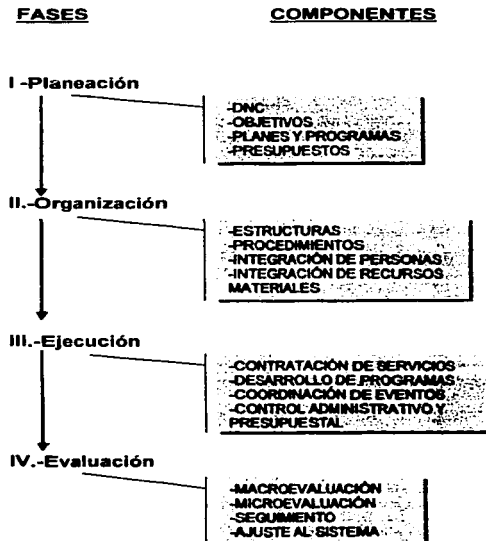


Figura 6. Proceso de capacitación en una empresa. Adaptado de Pinto Villatoro (1994) Proceso de capacitación, México: Diana, pp. 47.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.5 PLANEACION (Fase I)

La planeación consiste en decidir de forma anticipada qué se va a hacer, cómo se hará, cuándo hacerlo y quién lo hará. Su objetivo es prever las necesidades de capacitación así como designar los pasos a seguir a futuro. (Pinto,1994).

Para Pinto (1994) la planeación tiene cuatro componentes:

- Determinación de necesidades de capacitación
- Definición de objetivos
- Elaboración de planes y programas
- Presupuestos

a.-Determinación de necesidades de capacitación

Para Siliceo (2001) la determinación de necesidades es un análisis comparativo entre las tareas que se llevan a cabo en la realidad, contra las tareas que deberían presentarse en trabajo. Al hacer este tipo de análisis obtenemos una diferencia, que representa la información básica para el inicio del proceso de capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación es una investigación sistemática, dinámica y flexible, cuyo fin es conocer las carencias que manifiesta un empleado y que le impiden desempeñar en forma eficiente las funciones de su puesto (Pinto, 1994).

La DNC detecta las deficiencias del empleado en conocimientos, habilidades y actitudes, mediante un análisis o estudio de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores. Para saber cuáles son esas deficiencias, carencias o necesidades, es necesario conocer la diferencia entre los estándares de ejecución de una actividad o tarea en un puesto y el desempeño real del trabajador. Existen factores y síntomas que influyen en el desempeño de los trabajadores, que se manifiestan como problemas de capacitación.

1.-Definición de Necesidad de Capacitación

Una necesidad de adiestramiento y capacitación es una diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de un empleado (Nava Corchado, Patiño Peregrina y Rodríguez 1979, citado en Mendoza 1996).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Chiavenato (1993) menciona que una necesidad de capacitación es una deficiencia en el desempeño del cargo. La necesidad de capacitación surge cuando la exigencia de la tarea es mayor que la del desempeño del empleado.

Una necesidad de capacitación existe cuando se hace referencia a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que un empleado debe adquirir, reafirmar o actualizar para desempeñar de manera eficiente sus labores (Pinto, 1994).

2.-Necesidades Manifiestas.-Son las necesidades que surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal y como respuesta a cambios tecnológicos de la empresa. Se denominan manifiestas ya que suelen ser evidentes. Entre ellas están: falta de conocimientos y/o aptitudes en el personal de nuevo ingreso, las carencias de habilidades necesarias para ocupar otros puestos derivados de transferencias o ascensos, los requerimientos para ocupar puestos de nueva creación, cambios de maquinaria y herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como establecer nuevos estándares de producción.

La capacitación que cubrirá estas necesidades manifiestas se conoce como capacitación preventiva, pues se imparte antes de que los empleados ocupen sus nuevos puestos.

3.-Necesidades Encubiertas.- Son las necesidades que surgen cuando los empleados ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes o por la desactualización en los mismos.

En este caso los trabajadores continúan en sus puestos. La capacitación que cubrirá estas necesidades se le llama correctiva y pretende solucionar los problemas existentes.

4.-Síntomas posibles que pueden indicar o sugerir una necesidad de capacitación

Una necesidad de capacitación se origina cuando se detecta un problema como:

- Baja productividad y calidad en el trabajo
- Comunicaciones deficientes
- Aumento en el número de accidentes
- Averías frecuentes en las máquinas y equipos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.-Factores que provocan necesidades de capacitación

Algún factor de cambio que suceda en la empresa también determina nuevas necesidades de capacitación, pues las transformaciones en la empresa implican modificaciones en las habilidades y conductas de los empleados.

Entre estos factores se encuentran:

- Expansión de la empresa e ingreso de nuevos empleados
- Cambios en los métodos y procesos de trabajo
- Modernización en los equipos e instalaciones de la empresa
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Es importante considerar que la capacitación soluciona los problemas de la empresa siempre y cuando las causas estén relacionadas con la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados en relación con su puesto actual o futuro, o a la diferencia entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el trabajador y los que exige su puesto.

6.-Técnicas e instrumentos para recabar datos en la DNC

La comparación entre las funciones que debe desempeñar un empleado y lo que realmente hace, debe de ser lo más apegado a la realidad. Se debe realizar una comparación entre los requerimientos del puesto, contra los que posee el empleado. Para obtener esta información se utilizan instrumentos y técnicas entre los que se encuentran:

Técnicas

Lluvia de ideas
Encuesta
Entrevistas
Observación
Exámenes
Corrillos
Histograma

Instrumentos

Cuestionario
Inventario personal
Descripción del puesto
Evaluación del desempeño
Listas de verificación
Indicadores

El resultado de la comparación entre las dos situaciones describe lo que el empleado debe poseer en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes. De ahí se determina el tipo de conducta o área a investigar ya sea cognoscitiva, psicomotriz o afectiva. Aquí también se determinan los niveles organizacionales a los que se dirige el estudio.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Estos niveles pueden ser:

- Alto.- Se ubica la alta dirección
- Medio.- Se ubican gerencias y mandos medios
- Bajo.- -Se ubican puestos de supervisión y operativos.

El informe de los resultados de la confrontación de las dos situaciones se integra por las siguientes partes:

- Datos de identificación: Empresa, fechas de iniciación y conclusión de la DNC, ubicación del área y del puesto.
- Procedimiento empleado: Pasos seguidos en el acopio de información
- Técnicas e instrumentos para recabar los datos
- Análisis de la información recabada: Interpretación que se dio a los datos, tratamiento estadístico.
- Resultados de la DNC: Empleados, características de los mismos, tareas con necesidad de capacitación y justificación.
- Problemas que requieren soluciones diferentes a la capacitación

La determinación de necesidades de capacitación

- Proporciona la información necesaria para elaborar y seleccionar los cursos o eventos necesarios de capacitación.
- Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando hay razones válidas se justifica el hecho de impartir capacitación.
- Asegura en mayor medida la relación con los objetivos, los planes y problemas de la empresa.
- Genera datos importantes, que permiten después de varios meses realizar comparaciones a través del seguimiento.
- Conocer en qué se requiere capacitar para desempeñar en forma eficiente un puesto de trabajo.
- Identificar quiénes de los trabajadores requieren de capacitar para desempeñar un mismo puesto de trabajo
- Saber en qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje
- Definir cuándo y con qué urgencia o prioridad se necesita la capacitación.

Se considera que las necesidades de capacitación, se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la empresa. Por lo tanto, la detección de necesidades de capacitación es un estudio comparativo entre la forma adecuada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

La detección de necesidades se entiende como un estudio específico que se hace en cada puesto de trabajo, para obtener la diferencia entre el grado de ejecución real del desempeño y los niveles preestablecidos del mismo, siempre y cuando esta diferencia sea de conocimientos, habilidades y actitudes.

b.-Definición de objetivos

Mediante la detección de necesidades se obtiene información sobre el estado en que se encuentra el personal respecto a sus habilidades, actitudes y conocimientos, lo cual permite establecer objetivos en el plan de capacitación.

Pinto (1994) describe a los objetivos como los medios o fines a los que se dirige toda actividad. Conforman la base estructural de la planeación, dando sentido a todo el proceso de capacitación. Ya que señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Existen diferentes tipos de objetivos:

- **Objetivos generales.** Son aquellos que establecen los propósitos a lograr a través del proceso de instrucción. Estos objetivos se observaran al finalizar la instrucción.
- **Objetivos particulares.** Son aquellos que describen los alcances que deberán cubrirse después del estudio de un tema. Se derivan de los objetivos generales y a su vez engloban a los objetivos específicos.
- **Objetivos específicos.** Son aquellos que determinan el tipo de comportamiento que los participantes mostrarán al término de cada actividad de capacitación.

Los objetivos en la capacitación se fijan en relación con:

- Los objetivos de la organización y,
- La solución o disminución de problemas, cubriendo las carencias o necesidades que dieron origen al problema.

La delimitación de los objetivos lleva a diseñar el plan de capacitación. De ahí que habrá que diferenciar los objetivos de la siguiente forma:

- Los objetivos generales del plan.
- Los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan.
- Los objetivos instruccionales que a su vez se dividen en: **Objetivos terminales** para cada curso y **objetivos específicos** por cada unidad o tema en un curso.

Los objetivos son la descripción de conductas que deben de demostrar los participantes al término del curso o evento de capacitación. En su redacción se especifican las destrezas, las actividades y los conocimientos observables y medibles que deberán de adquirir.

Los objetivos enfocan la atención de los participantes al enunciar lo que se espera de ellos, así como el dominio que deben alcanzar. También determinan los términos en los que se evaluará su cumplimiento y comunican a los participantes e instructores la intención del programa.

Los objetivos deben ser la base y motivo en sí de capacitar, son la razón propia del entrenamiento y deben seguirse sin perderlos de vista.

c.-Elaboración de planes y programas

Los planes y programas se elaboran con base en los resultados de la determinación de necesidades de capacitación.

Un plan es un documento que contiene un conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas y niveles de ejecución. Así mismo contiene la especificación de actividades implicadas (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2001).

Un programa es la descripción detallada del conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para satisfacer las necesidades de capacitación (STPS, 2001).

Para lograr los objetivos y metas de la empresa así como aprovechar en forma óptima los recursos, se requiere planificar las actividades. Es aquí donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia al considerar su adecuada aplicación.

Los programas están conformados por un conjunto de actividades, integradas por metas, políticas, procedimientos, reglas y asignaciones de trabajo. Estas actividades se encuentran estructuradas de tal forma que conducen a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

Las necesidades determinadas en la DNC, orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar y estos se traducen en acciones de capacitación. Las acciones de capacitación se agrupan para formar programas y estos pueden diseñarse por puestos o áreas de trabajo.

Programar la capacitación es establecer los contenidos de la capacitación, definir cuáles son las técnicas de capacitación por aplicar, así como cuándo se debe capacitar y a quién.

La elaboración de planes y programas orienta las actividades de capacitación al señalar objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante el proceso de instrucción-aprendizaje.

d.-Presupuestos

Para Craig (1975) el cálculo de presupuestos es un instrumento de la administración. Es un método de control necesario para llegar a un objetivo. El término presupuesto proviene del latín y significa antes de lo hecho. Por lo tanto, los objetivos del presupuesto son previsión, planeación, organización, ejecución y control.

Los presupuestos que se realicen deben estar basados en los planes y programas de capacitación que se van a impartir. Es conveniente que estos estén bien definidos para que permitan elaborar un presupuesto adecuado.

Pinto (1994) señala que un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro.

Con respecto a la inversión de la capacitación, Valencia (1982 citado en Mian, 1995) menciona que implementar la acción de la capacitación, requiere de criterios objetivos que permitan llevar a los directivos a una acertada decisión de inversión con alta probabilidad de rentabilidad. El modelo de análisis costo-beneficio tiene el interés de comparar los costos de una acción educativa, contra los beneficios que se obtienen de ella.

El comparar el valor monetario de los beneficios, con el valor monetario de los costos, permite usar una medida común para analizar diferentes alternativas de capacitación. Al realizar este análisis y evaluar diferentes alternativas en términos de valores monetarios, se pueden comparar dimensiones tales como intereses sobre la inversión, diferencias netas entre costos y beneficios y diferentes relaciones entre costos y beneficios.

La administración de programas de capacitación y educativos, pueden ser reducidos a un acto de balancear costos y resultados. Los costos son aquellos que se incurren al planear, desarrollar, conducir y evaluar programas instruccionales.

Los resultados son aquellos rendimientos que se espera producir como una consecuencia directa o indirecta de la instrucción.

IV.6 ORGANIZACIÓN (Fase II)

En la fase de organización se establece la estructura que soporta las actividades de capacitación. Sostiene el plan para alcanzar los cambios de conducta determinados en los objetivos y encauzados a desaparecer o disminuir los problemas y necesidades detectadas en la planeación.

La fase de la organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos. El área de capacitación debe contar con una estructura que le permita conjugar los elementos estructurales, tecnológicos, físicos y humanos para sacar adelante el plan de capacitación.

La fase de la organización esta compuesta por cuatro elementos que a continuación se mencionan:

- Estructuras
- Procedimientos
- Integración de personas
- Integración de recursos materiales

a.-Estructuras

Las acciones del área de capacitación parten de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su nivel de dependencia, de sus funciones y objetivos particulares. La estructura del área de capacitación implica una autoridad definida, una dependencia organizacional adecuada, áreas de responsabilidad definidas y control delimitado.

b.-Procedimientos

El área de capacitación tiene que funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización de la cual forma parte. Los procedimientos y sistemas bien diseñados pueden agilizar el trabajo o pueden dificultarlo si no están bien delimitados.

La capacitación es acción, es comunicación, por lo tanto un sistema de entrenamiento debe de tener sistemas y procedimientos definidos.

c.-Integración de personas

Para administrar los sistemas de entrenamiento y capacitación, se necesitan personas técnicamente preparadas. Ya que la capacitación es una función técnica y humana que necesita de diagnóstico, diseño, estrategias y capacidad para generar el cambio conductual organizacional. Por eso, es importante conocer la magnitud y complejidad tecnológica y territorial de la empresa, y así incorporar a las personas adecuadas que desempeñen estos puestos en forma eficiente. Esta asignación de personas a puestos implica designar las posiciones administrativas, realizar descripciones de puestos, así como identificar sus requerimientos.

Es relevante mencionar que las personas responsables de elaborar este proceso de capacitación deben poseer conocimientos, habilidades y actitudes específicos. He aquí la importancia de la participación del psicólogo para el mejor desarrollo de este trabajo en el proceso de capacitación.

Generalmente los puestos requeridos para sostener el desarrollo del sistema de capacitación son: analistas, coordinadores, instructores, diseñadores didácticos, asesores y secretarías.

d.-Integración de recursos materiales

La capacitación necesita de los recursos materiales para su ejecución. Pues aunque los programas estén bien diseñados y conducidos, pueden reducir su efectividad por las condiciones en que se llevan a cabo.

Administrar un programa de entrenamiento requiere de aulas, de muebles, de retroproyectores, equipos de video, rotafolios e instalaciones para confirmar las situaciones óptimas para que se de el proceso de enseñanza aprendizaje y se produzcan los cambios de conductas planeados (Pinto,1994).

IV.7 EJECUCIÓN (Fase.III)

En la ejecución se coordinan los intereses, esfuerzos y tiempos del personal para la realización de los eventos; así como el uso de instrumentos y las formas a emplear para supervisar si lo que se está haciendo es conforme a lo planeado.

La ejecución consta de cuatro fases que son:

- Contratación de servicios

- Desarrollo de programas
- Coordinación de eventos
- Control administrativo y presupuestal

a.-En la contratación de servicios se contacta a instituciones capacitadoras, así como a instructores externos quienes serán los encargados de conducir el proceso de instrucción. También se requiere de la contratación de locales, hoteles, material fílmico y en general todos los apoyos necesarios para la instrucción. Las funciones de esta fase son más de carácter técnico didáctico que administrativo.

b.-En el desarrollo de programas se rediseñan, adecuan y reorientan los objetivos de los mismos, los cuales se elaboraron en la planeación. Cuando los programas están definidos y los instructores seleccionados, se transcriben guías y materiales didácticos, se reproducen, compaginan y preparan paquetes didácticos instruccionales. Aquí el capacitador trabaja con los instructores para que se induzcan en las necesidades particulares de cada evento, hacer las adecuaciones a los manuales instruccionales, así como redefinir la metodología a seguir en el proceso instruccional.

c.-La coordinación de eventos considera los preparativos como la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas etc. Todo esto con el fin de realizar los eventos en forma satisfactoria.

d.-Control administrativo y presupuestal a pesar de que el control se da a lo largo del proceso de capacitación, este se manifiesta en la fase de ejecución pues aquí se lleva a cabo toda la dinámica del proceso. El control requiere del diseño de formatos y registros del personal que se capacita, así como listas de verificación, listas de asistencia, formatos para registro de movimientos presupuestales, control de materiales y equipo didáctico (Pinto, 1994).

Chiavenato (1993) menciona que la ejecución de la capacitación se puede hacer de tres formas:

Dentro de la empresa en el lugar de trabajo.- Es cuando la capacitación se imparte donde trabaja el empleado y durante el horario de trabajo. En general esta se da en el manejo de máquinas y equipos.

Dentro de la empresa pero fuera del lugar de trabajo.- Es cuando la capacitación se imparte en el departamento de capacitación o alguna otra área que pertenece a la empresa, que implica el traslado del empleado para asistir al curso o evento de capacitación.

Fuera de la empresa.- Es cuando la capacitación se imparte en alguna institución externa e implica la contratación de estos servicios.

IV.8 EVALUACIÓN (Fase IV)

Un aspecto de gran peso en la capacitación es la evaluación, ya que ayuda a saber si las acciones de instrucción y entrenamiento son las más adecuadas e identificar sus fallas.

Para Pinto (1994) la evaluación es la medición y corrección de todas las acciones de capacitación, con el fin de saber si éstas se llevaron a cabo conforme a lo planeado. Aquí se comparan las necesidades detectadas con los objetivos alcanzados. La evaluación de la capacitación es el proceso que se utiliza para obtener información válida, que ayude a retroalimentar el sistema de capacitación, y de ahí normar la toma de decisiones. Esto con el propósito de mejorar el entrenamiento en función de sus resultados.

En la evaluación existen dos niveles

Microevaluación

Evalúa el aprendizaje.

Macroevaluación

Evalúa la función y el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales.

a.-Microevaluación

En este nivel de la evaluación se recopila y analiza la información acerca de la percepción y resultados de aprendizaje, como productos del proceso instruccional. Se consideran los primeros datos objetivos en el desarrollo del sistema de capacitación, y sirve para realizar los ajustes pertinentes, con el fin de disminuir y evitar la separación entre lo planeado y lo realizado.

La microevaluación se conforma por la evaluación de la reacción y la evaluación del aprendizaje.

- Evaluación de la reacción.- Permite conocer la percepción o nivel de satisfacción de los participantes con respecto a un curso o evento de capacitación. En este tipo de evaluación se utiliza una hoja de observación que se entrega a los participantes, la cual proporciona datos objetivos.
- Evaluación del aprendizaje.- Permite conocer el nivel de dominio de los contenidos alcanzado por los participantes, lo cual facilita las experiencias que propician el cambio de conducta en el empleado que aprende.

La evaluación se clasifica en varios tipos, dependiendo del momento de su aplicación y el aspecto a medir.

Por su momento se divide en:

La evaluación Inicial o Diagnostica.- Se aplica al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje para identificar los conocimientos características e intereses de cada participante.

La evaluación Intermedia o Formativa.- Se realiza durante el desarrollo del proceso con la finalidad de identificar deficiencias, para corregirlas a tiempo.

La evaluación Final o Sumativa.- Se efectúa al finalizar el evento y toma en cuenta todas las etapas y elementos que determinan la efectividad de las acciones realizadas.

Por su aspecto a medir se clasifica en:

Conocimientos.- Se basan en información teórica.

Habilidades.- Se refieren a la destreza en la ejecución.

Actitudes.- Representa la predisposición hacia objetos o personas.

Por medio de la microevaluación se sabe hasta que grado el instructor y los participantes están alcanzando los cambios de conducta esperados.

b.-Macroevaluación

Es la información evaluativa de los diferentes subsistemas que conforman la función de capacitación, considerando el punto de vista técnico, instruccional y legal.

Este nivel de la evaluación se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales y tecnológicos del proceso de capacitación. La evaluación del sistema implica la validación de los esquemas, estructura, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados a lo largo del proceso de capacitación, desde el punto de vista técnico, administrativo y legal.

Como parte de la macroevaluación está la evaluación de seguimiento, que verifica el impacto de la capacitación a mediano y largo plazo, tanto en los empleados como en la empresa

En el seguimiento se corrigen y ajustan los programas a través de instrumentos. Estos últimos dan a conocer los avances en el mejoramiento del trabajo y en la reducción de los problemas o necesidades detectadas.

El seguimiento tiene el propósito de conocer los obstáculos que impiden los cambios de conducta que se esperan después de los cursos impartidos, así como tomar medidas que garanticen la aplicación de la capacitación al trabajo. Aquí también es importante reforzar e incentivar los cambios de conducta que generaron los cursos de capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Un punto relevante en el seguimiento es medir el costo-beneficio del entrenamiento. Esto requiere de definir la magnitud de los problemas detectados y la forma en la que afectan al trabajo. Una vez definido lo anterior, se deben establecer estándares e indicadores de productividad, tener los datos estadísticos que arroja el proceso productivo y valerse de parámetros confiables que permitan hacer comparaciones para diferenciar los beneficios que genero la capacitación, de los beneficios que son resultado de acciones organizacionales distintas.

El seguimiento verifica que se de la transferencia de los conocimientos a las funciones del empleado, y obtiene información para mejorar y modificar el programa de capacitación.

Los objetivos del seguimiento son:

- Redefinir futuras actividades evaluativas.
- Estimar los costos invertidos en relación a los beneficios obtenidos.
- Saber si se transfirieron los conocimientos, actitudes y habilidades adquiridas en el curso y se aplicaron al contexto laboral.

Existen varios tipos de seguimiento como :

- El seguimiento eventual.- Se da en los casos que se establece un programa de seguimiento específico para un curso continuo.
- El seguimiento permanente.- Se da cuando se realiza el programa de capacitación en forma continua.
- El seguimiento de contacto directo.-Se lleva a cabo en forma constante y personal, entre participantes e instructor durante los primeros días de trabajo después del curso de capacitación.

La evaluación no sólo identifica hasta qué punto la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los trabajadores, sino que hace posible saber si estos resultados se relacionan con las metas organizacionales.

La capacitación es un instrumento que permite captar la problemática organizacional cuando se considera a ésta un proceso planeado de desarrollo organizacional, mismo que puede ser una alternativa para resolver dicha problemática.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La importancia de la evaluación y el seguimiento radica en que detectan las fallas, identificándolas para tomar medidas correctivas, propiciando la optimización del programa.

Como resultado de la evaluación de ajuste al sistema se realizan las adaptaciones, ajustes y correcciones del sistema de capacitación, para que siempre se adapte a la dinámica de la empresa. Los ajustes que se hagan deben ser el resultado de la revisión continúa del funcionamiento del sistema integral de capacitación.

El valor de la capacitación para una empresa pública o privada, queda de manifiesto en los beneficios que es capaz de lograr en el mejoramiento del personal: mayor conocimiento, adquisición o actualización de habilidades, destrezas y cambio o modificación de actitudes.

A lo largo de este capítulo se expusieron conceptos de capacitación, alcances de la capacitación, diferencias entre capacitación para el trabajo y capacitación en el trabajo también se describió la administración de la capacitación mediante la estructura del proceso administrativo, considerando sus diferentes fases y componentes, dando particular importancia a lo expuesto por Pinto (1994), ya que sus puntos conceptuales sustentan la base teórica de la Capacitación en el presente reporte.

Partiendo del punto de vista de que la Capacitación consiste en generar los procesos de cambio encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa, se implementó un programa de Capacitación dirigido al personal en el nuevo puesto de técnico en indexación y clasificación automatizada, el cual permitiría al empleado contar con los conocimientos y habilidades para llevar a cabo la clasificación automatizada y contribuir a la meta de agilizar el proceso automatizado en la entrega de materia postal.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO V

PROCEDIMIENTO

En 1996 surge la innovación del proceso de integración de personal operativo en el puesto de técnico en indexación y clasificación automatizada, con el propósito de contribuir a agilizar la entrega de correspondencia y envíos. Para apoyar este proceso se requirió de la intervención del psicólogo del trabajo, cabe mencionar que la participación de la autora del presente reporte comprendió desde proveer de candidatos, seleccionar a las personas adecuadas, reestructurar el proceso de inducción así como apoyar en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la capacitación.

El procedimiento de dotación de personal capacitado para cubrir el área de clasificación automatizada se describe a continuación. Es importante señalar que el proceso para reclutar, seleccionar y formar al personal necesario inició con la petición de los Centros Postales para cubrir las posiciones vacantes.

Con base en lo anterior, se planteó un proceso de integración de personal que comprendió las fases que se mencionan a continuación:

V.I FASE ANÁLISIS DE PUESTO

En esta fase se realizaron reuniones de trabajo entre la Gerencia de Centros Postales, el Departamento de Administración de Personal y el Departamento de Empleo y Capacitación. Se visitaron las áreas que demandaban a los candidatos, los Centros Postales Automatizados "Benito Juárez" y "México". El objetivo de esta actividad fue establecer el perfil del puesto y la estructura ocupacional del área de clasificación automatizada, así como el análisis de puesto mediante la descripción (datos de identificación y funciones generales y específicas), y la especificación (requerimientos humanos del ocupante), a efecto de clarificar los requerimientos como escolaridad, conocimiento, habilidad, experiencia, edad y sexo (anexo 1).

El Departamento de Personal implementó la requisición de personal que especificaba los requisitos, conocimientos y características para el puesto vacante de indexación y clasificación automatizada. La Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal con base en la requisición de personal, designó los siguientes requerimientos:

Edad: 18-25 años
Sexo: Indistinto
Escolaridad: Bachillerato, Secretariado
Experiencia: Captura de datos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.2 FASE II. RECLUTAMIENTO

Durante este proceso se recurrió a fuentes y medios de reclutamiento internos y externos, para proveer a la empresa con personal adecuado y cubrir el puesto de indexación y clasificación automatizada. Entre ellas se pueden citar:

Fuentes externas de reclutamiento:

- CEDEPECA.- Centros de Empleos y Capacitación Delegacionales.
- INER.- Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias
- CNA.- Comisión Nacional de Agua
- Sistema de Transporte Colectivo Metro
- Escuelas secretariales de computación: (Centro Cultural de Computación Bruselas, Centro de Desarrollo Computacional Iztacalco, Instituto Harper de Computación y Contabilidad.)
- Academia Comercial México.
- Escuela Bancaria Comercial.
- Fuente juvenil del PRI.

Fuentes internas de reclutamiento:

- Cartera del Departamento de Empleo y Capacitación.
- Cartera de la Dirección de Operación.
- Prestadores que concluyeron su Servicio Social.
- Sindicato de la Empresa de Servicios Postales.
- Personas que solicitan empleo directamente en la Coordinación de Reclutamiento y Selección.

Medios de reclutamiento:

- Externos.-Carteles, anuncios periodísticos en el Universal y Esto. En el anexo 2 se muestra el formato en el que se publicó el aviso en el periódico.
- Internos.-Boletínado vía oficio, teléfono, fax y pizarrones informativos.

V.3 FASE III. SELECCION

Actividades realizadas en la fase de selección.

Presolicitud.- Los candidatos requisitaron una presolicitud para saber si reunían los requisitos mínimos indispensables para cubrir la vacante de indexación y clasificación automatizada.

Entrevista inicial.- ésta tenía el fin de investigar si el solicitante contaba con los requisitos mínimos para ocupar el puesto y si deseaba o no continuar con el proceso de selección.



Solicitud.- los candidatos requisitaron una solicitud de empleo que demandaba información en cuanto a datos personales, aspectos laborales, sociales, patrimoniales, legales, familiares y de salud.

A los aspirantes que cubrían los requisitos se les citó para la aplicación de pruebas. Se fijó la fecha y hora para realizar la aplicación de la batería de pruebas psicométricas así como la evaluación técnica.

El orden de aplicación de los instrumentos fue el siguiente:

BATERIA PARA EL PUESTO DE TÉCNICO EN INDEXACION Y CLASIFICACION AUTOMATIZADA.

FACTOR	PRUEBA	FACTORES DE MEDICION
Personalidad	Test proyectivo de Karen Machover	Evalúa los rasgos de personalidad a través del dibujo. El dibujo de la Figura Humana comprende la preparación de una descripción de la personalidad y autoconcepto como: imagen corporal, aceptación del rol sexual, la ansiedad o depresión en la esfera de las relaciones interpersonales, la ansiedad relacionada con procesos o estructuras corporales; grado relativo de rigidez o flexibilidad de la personalidad.
Inteligencia	Test de Dominos	Capacidad de la persona para aprender y resolver problemas, proporciona una apreciación del desenvolvimiento mental.
Aptitudes	Test de Aptitud Diferencial (DAT)	Aquí se aplico específicamente el sub-test de velocidad y exactitud para medir la habilidad en la precisión; atención y concentración. Lo cual esta relacionado con la rapidez visomotriz en la captura.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Estilos de Trabajo	Técnica Cleaver	Se relaciona en forma directa con la compatibilidad con el trabajo, es la relación que existe entre la conducta exigida por el puesto y la conducta que tiene una persona que aspira a ese puesto y así conocer su estilo de trabajo. Mide 4 dimensiones que son: Dominancia que es la capacidad de liderazgo; la Influencia que es la habilidad para relacionarse con la gente y motivarla o persuadirla para que realice la acción deseada; Constancia es la capacidad para realizar trabajos de forma continua y rutinaria que no requiere cambios; Apego es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.
Personalidad	Prueba de frases Incompletas con aplicación a la Industria FIGS	Aquí se consultan 68 frases incompletas que tratan de aspectos relativos al escenario laboral, se clasifican en 4 áreas: responsabilidad, relaciones interpersonales motivación y autoconcepto.
Velocidad	Mecanográfica	Mide la velocidad y rapidez en la habilidad de captura.
Rapidez	Números	Esta prueba fue elaborada en el área de Reclutamiento y Selección de personal, y fue creada ex profeso para el puesto de Indexador. Mide la rapidez en la transcripción de números, a través del número de teclados por minuto.

Es importante señalar que la presente batería se aplicó en el año de 1996.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Entrevista de Selección.- Aquí se realizaron una serie de preguntas encaminadas a indagar sobre las siguientes áreas del solicitante:

- General
- Ocupacional
- Concepto de sí mismo
- Familiar
- Pasatiempos
- Salud

Las áreas consideradas de mayor importancia fueron: ocupacional, familiar y concepto de sí mismo porque nos dan información acerca de las habilidades sociales y técnicas como: Relación con la autoridad, responsabilidad, trabajo bajo presión, trabajo rutinario, sociabilidad.

Para investigar estas áreas se realizaron preguntas como:

- Tiempos de permanencia en los trabajos anteriores.
- Razones por las cuales hubo deserciones en empleos anteriores.
- Como era su relación con sus jefes y compañeros en otros empleos.
- Si las actividades de puestos anteriores han implicado circunstancias de presión por el tiempo sin disminuir estándares de productividad y cómo lo soluciono.
- Actividades realizadas en puestos anteriores.
- Cómo han sido sus relaciones con la figura materna y paterna.
- Cuáles son sus defectos.
- Cuáles son sus virtudes.
- Qué roles tiene.
- Si le gusta trabajar en contacto constante con otras personas o puede permanecer realizando su trabajo frente a una máquina.
- Si se le facilita desempeñar tareas bajo procedimientos establecidos.

Decisión.- Aquí se eligió en forma comparativa a los candidatos con respecto al perfil del puesto de indexación y clasificación automatizada, (anexo 3) considerando los resultados obtenidos a través de la batería psicológica, la entrevista así como del examen técnico y finalmente decidir si el candidato era aceptado o no en la empresa.

Era importante que las personas que requerían de personal tuvieran un reporte con un diagnóstico claro y de fácil comprensión, para ello se diseñó un formato de tipo gráfico. En el parámetro de calificación para medir los factores intelectual, habilidades laborales, sociales y conocimientos técnicos se señalaban con los siguientes rangos:

Deficiente Bajo Término Medio Término Medio Alto y Excelente

Las características de personalidad se reportaban en la parte inferior haciendo referencia a los factores internos como: motivación, intereses, estabilidad emocional. Se maneja un Reporte de Entrevista a través de un Manual para una aplicación más objetiva, (anexo 4).

Examen Médico.-Una vez tomada la decisión de que el candidato había sido aceptado se procedía a solicitarle un par de fotos tamaño infantil y junto con estas requisitar el formato de examen médico, dándole al candidato la fecha y ubicación en donde se realizaría éste para verificar su estado de salud y considerar que tenía la capacidad física para desempeñar en forma eficiente el puesto de técnico en indexación y clasificación automatizada, es decir que el candidato cubría el perfil médico.

Es importante mencionar que el área de la Dirección General de Medicina Preventiva de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes realizó el Perfil y exámenes médicos (anexo 5).

La logística para la selección de aspirantes de técnico en Indexación y clasificación automatizada se muestra en el anexo 6.

V.4 FASE. IV. INDUCCIÓN

Aunque ya existía un proceso de Inducción a la Organización, los materiales didácticos no eran adecuados. Es por ello que su reestructuración se inició con el acopio de información actualizada que se utilizó para desarrollar un material didáctico en un medio visual (Laptop, Cañon, Disquet y Pantalla).

Se actualizaron los apartados referentes a:

- 1.- La empresa, que contempla antecedentes históricos, misión, visión, política de calidad, funciones y responsabilidades y estructura organizacional.
- 2.- La operación en los diferentes servicios que presta la empresa.
- 3.- Los derechos y prestaciones que la empresa otorga a los trabajadores.
- 4.- Ética laboral.

El curso de Inducción se integro por los siguientes temas:

- Historia del correo
- Misión, visión y política de calidad
- Funciones del Organismo
- Objetivos de calidad
- Servicios que presta la empresa y tiempos de entrega
- Derechos y prestaciones
- Ética laboral (anexo 7).

Otra actividad fue diseñar el manual de bienvenida que contenía información de la empresa y que se utiliza en el curso de Inducción (anexo 8).

La administración del curso de inducción se aplicó de la siguiente forma:

- Bienvenida
- Reseña Histórica
- Misión, Visión, Estructura orgánica, objetivos y políticas de calidad
- Descanso de 10 minutos
- Servicios que presta Sepomex y tiempos de entrega
- Derechos y prestaciones
- Descanso 10 minutos
- Ética laboral

Bienvenida.- el instructor dio la bienvenida a nombre del Director y el Jefe del Departamento de Capacitación, al mismo tiempo que él se presentó y explicó su función dentro del curso. Durante la bienvenida se realizó una dinámica en donde los participantes tenían una tarjeta con la parte de un refrán y debían levantarse al mismo tiempo para buscar entre ellos a la persona que tenía la otra parte, al encontrarse se debían sentar por parejas e intercambiar la información de las preguntas que había al reverso de la tarjeta; al terminar se presentaron ante el grupo y dijeron su nombre, expectativas laborales y pasatiempos. Dentro de la bienvenida también se les pidió a los participantes que hicieran un presentador, para ello se les dio una hoja y plumones y así cada uno anotó su nombre o como le gustaría que le llamaran.

Reseña histórica.- A través de una técnica expositiva los participantes conocen la historia del correo, desde sus inicios hasta la descentralización modernización y automatización.

Misión, visión, funciones y política de calidad estructura orgánica.- aquí los participantes reconocen el giro de la empresa, lo que se espera de ella a futuro y el lugar que ocupa en el mercado; así como la importancia de la calidad en los servicios que presta a sus clientes.

Después del desarrollo de estos temas, se les dio a los participantes un descanso de 10 minutos. En este descanso se les ofrecían café, té y galletas.

Para iniciar el apartado de Servicios que presta Sepomex y tiempos de entrega se utilizó una técnica de lluvia de ideas. El participante conoció los diferentes servicios que presta la empresa y en qué consiste cada uno de ellos. En cuanto a los tiempos de entrega se destacó la gran importancia de agilizar su procedimiento y la función que les corresponde a los participantes como indexadores, para cumplir con este objetivo.

En el siguiente apartado el participante reconoció las prestaciones a que tiene derecho como son:

- Fondo de ahorro
- Aguinaldo
- Prima Vacacional
- Vacaciones
- Premio de puntualidad
- Permisos especiales
- Días de asueto
- Uniformes
- Bono mensual
- Servicio Médico
- Seguro de vida
- Plan de jubilación

Aquí se dio un descanso de 10 minutos, y de la misma forma que en el descanso anterior se ofreció a los participantes galletas, té y café.

En el último apartado de esta fase de Inducción (ética laboral), los participantes conocieron el concepto de ética laboral así como las obligaciones y prohibiciones que tienen al ingresar a la empresa y al final del curso se les otorgó un manual y playera de bienvenida.

V.5 FASE V. CAPACITACION

Partiendo del punto de vista de que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se llevan a cabo actividades sistematizadas y encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar la realización personal y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. El objetivo de implementar cursos de formación de técnicos en indexación y clasificación automatizada, fue el transmitir conocimientos que requería el trabajador para saber como desempeñar en forma eficiente sus labores, desarrollar y fortalecer las habilidades requeridas en el manejo de las maquinas indexadora, clasificadora y empaquetadora así como generar actitudes positivas en los trabajadores.

Para implementar el proceso de capacitación necesario y dirigido a técnicos en indexación y clasificación automatizada se partió de los siguientes indicadores:

- Necesidad en la disminución de los tiempos de entrega.
- Creación de un nuevo puesto.
- Conocimiento del proceso de la clasificación postal automatizada
- Desarrollo y fortalecimiento de habilidades en el manejo de equipo y clasificación postal.

La técnica que se aplicó en la DNC fue la entrevista con el Gerente de Centros Postales y con el jefe del área de distribución automatizada. Con la información que proporcionaron se estableció el Programa de Formación de Técnicos en Indexación y clasificación automatizada que tiene como componentes los cursos:

- Formación de Instructores en Indexación y Clasificación Automatizada
- Formación de Técnicos en Indexación y Clasificación Automatizada
- Integración Sepomex
- Seguimiento motivacional

Para lograr los objetivos del Programa de Capacitación su ejecución y operación, se llevo acabo en dos etapas:

Primera etapa.- Formación de Instructores en Indexación y Clasificación Automatizada
Segunda etapa.-Formación de Técnicos en Indexación y Clasificación Automatizada

Adiestramiento dirigido a instructores. Los instructores fueron propuestos por la Gerencia de Centros Postales considerando que eran los trabajadores expertos en la materia. El área de planeación del Departamento de Empleo y Capacitación implementó un curso teórico práctico con una duración de 15 horas dirigido a los instructores que impartirían la práctica del curso-taller de formación de técnicos en indexación y clasificación automatizada, en donde se les dieron las herramientas básicas en cuanto a técnicas de enseñanza-aprendizaje en adultos así como técnicas didácticas, ya que en el manejo de las máquinas tenían suficiente conocimiento.

La segunda etapa comprendió el curso-taller de Formación de Técnicos en Indexación y Clasificación Automatizada que se conformo por dos partes la teórica y la practica. En la parte teórica se contemplaron los siguientes temas:

- Materia postal
- Normas de admisión
- Formas de franqueo
- Centros postales automatizados
- Indexación postal (anexo 9).

En este curso los candidatos conocieron la definición de materia postal, las normas de admisión y formas de franqueo que maneja la empresa así como las funciones de los centros postales automatizados, también conocieron el proceso de indexación postal y reconocieron el equipo de indexación automatizada (las partes que integran el PIA como pupitre indexador automatizado o maquina indexadora, y el panel de control para familiarizarse con los controles de operación y conocer su funcionamiento), esta parte teórica se impartió en un total de 10 hrs. y las 40 hrs. restantes se asignaron a la practica de este curso taller.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El material requerido en este curso fue :

- Pizarrón
- Diapositivas
- Retroproyector
- Material Impreso

A lo largo del curso-taller de formación de indexadores en clasificación automatizada, cada uno de los participantes practicaron el manejo de la máquina indexadora, clasificadora y empaquetadora. En el desarrollo del adiestramiento se llevaron a cabo una serie de actividades sistematizadas mediante la práctica directa. En cuanto al manejo de la máquina indexadora los participantes se rotaban para practicar en los simuladores en un promedio aproximado de dos horas y después practicaban en máquinas de escribir, las cuales se acondicionaron con un teclado similar al de la máquina indexadora, esto se hizo cubriendo las teclas con pedazos de papel que tenían diferentes dígitos; en las prácticas siguientes se cubría el teclado de los simuladores con el fin de no ver el código postal. Luego los participantes practicaron con correspondencia ficticia la cual tenía un remitente, un destinatario y un código postal en el anverso del sobre; este material fue diseñado por los instructores.

Después de la etapa de conocimiento del equipo de indexación y clasificación, a los participantes se les puso a practicar bajo presión de tiempo con un estándar de 500 cartas indexadas en 50 minutos de indexación automatizada por 10 de descanso. Diariamente se les tomaba la estadística de productividad. Para realizar la práctica en la máquina clasificadora y empaquetadora se utilizó correspondencia real, los participantes hicieron los cambios de los programas bases con un tiempo de media hora por cada participante en repetidas veces, en un mismo día y a lo largo del curso-taller. Finalmente se evaluó a cada uno de los participantes, ya no en los simuladores sino directamente en las máquinas indexadora clasificadora y empaquetadora. Para medir el grado de aprendizaje obtenido durante el adiestramiento, se consideró el número de cartas procesadas en un número de tiempo o minutos y el número de cartas indexadas erróneamente.

Cuando se imparten cursos de adiestramiento se modifica el área psicomotriz y esto se traduce en un incremento en las habilidades de los trabajadores (Grados, 2001).

El curso taller de formación de técnicos en indexación automatizadas tuvo una duración de 40 horas en la cual se practicaron las siguientes actividades:

- Actividades previas a la indexación
- Indexar la correspondencia
- Clasificar la correspondencia
- Manejo de la máquina empaquetadora

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El material requerido fue:

- Correspondencia ficticia
- Correspondencia real
- Pizarrones
- Rotafolios

El equipo utilizado fue:

- Máquina empaquetadora
- Máquinas indexadoras
- Simuladores de máquinas indexadoras
- Máquinas de escribir
- Máquina clasificadora.

→ Integración Sepomex

Como parte de los cursos de capacitación para el puesto de técnico en indexación y clasificación automatizada se impartió el curso de Integración Sepomex que tiene como objetivo integrar en el menor tiempo posible al participante tanto a su equipo de trabajo como a la empresa en general. El curso se impartió en las aulas de capacitación y tuvo una duración de 18 horas.

El material requerido en este curso fue :

- Pizarrón
- Acetatos
- Retroproyector
- Material Impreso

El curso de integración se dividió en los siguientes temas:

- Trabajo como satisfactor.-concepto y satisfacción de necesidades.
- Integración de equipos de trabajo.-grupo, equipo, grupo laboral estructura y procesos, ventajas de los equipos de trabajo, responsabilidades de los integrantes de los equipos.
- Responsabilidades del servidor público.-actividades favorables, importancia de la imagen individual y organizacional, necesidad de la satisfacción de los clientes, actualización y mejoramiento.
- Relación servidor usuario.-comunicación eficiente, empatía con el usuario, comportamiento necesario con el cliente y mi papel dentro de la institución (anexo 10).

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

→ Seguimiento Motivacional

Durante el período de un año y de manera mensual, se realizaban sesiones de retroalimentación y motivacionales que permitieran mantener la integración del equipo de trabajo, reforzar las actitudes positivas del personal y proponer alternativas para solucionar conflictos que se presentaran.

V.6 FASE VI. CONTRATACIÓN

Los resultados obtenidos en los cursos de Capacitación fueron importantes para la toma de decisión en la contratación de los nuevos empleados. Los candidatos formalizaron su ingreso a la empresa, mediante la firma de un contrato de trabajo el cual se dividió en dos partes: por tiempo determinado y por tiempo indeterminado.

Contrato de prueba.- este tipo de contrato se realizó por 90 días, con el fin de tener un período de prueba que permitiera corroborar si el nuevo empleado adquirió la habilidad y destreza para manejar el equipo y procesos del área automatizada.

Contrato definitivo.-Después de este periodo de 90 días se procedió a firmar un contrato por tiempo indeterminado, considerando los resultados del tiempo de prueba. Este contrato contenía las funciones del puesto así como la descripción de este, cada indexador firmo una hoja de color rosa para que se hicieran acreedores al servicio médico que en este caso proporciona el ISSSTE, así como los seguros de vida a los que tiene derecho, además de reunir todos los documentos solicitados con anterioridad y así formar y guardar su expediente. Todas estas actividades de contratación fueron realizadas por el Departamento de Personal. En el anexo 11 se muestra el procedimiento en forma integral, con sus diferentes fases.

CAPITULO VI

RESULTADOS

La intervención del Psicólogo en cuanto a los resultados se da en diferentes apartados que conforman el proceso de integración de personal. El primero fue el reclutamiento:

Debido a que las fuentes de reclutamiento con que contaba esta empresa de servicios postales eran insuficientes para abastecer de los candidatos idóneos para cubrir el puesto de indexación y clasificación automatizada, se incrementó el número de éstas tal y como se señala en la Tabla 4.

Tabla No. 4 Fuentes y Medios de Reclutamiento

ANTES	DESPUES
1.-Personas que solicitan empleo por iniciativa propia.	Además de las cinco anteriores fuentes se utilizaron las siguientes:
2.-Recomendados de empleados.	6.-Anuncio periodístico y carteles.
3.-Sindicato.	7.-Centros de empleo de Delegaciones Políticas.
4.-Prestadores que han concluido su servicio social.	8.-Intercambio de cartera.
5.-Cartera del Depto. de Capacitación.	9.-Escuelas de computación y Secretariales.
	10.-Cartera de la Dirección de Operación.

A partir de que se implementó el proceso de reclutamiento, se incrementaron 5 fuentes, dando un total de 10 y dos medios de reclutamiento.

Otro elemento importante del proceso de reclutamiento fue el establecimiento del perfil de puesto y el perfil médico, mismos que se describen en el apartado de procedimiento (anexo 3 y 5 respectivamente). Estos perfiles permitieron establecer indicadores objetivos y medibles en el proceso de elegir a aquellos candidatos que tuvieran mayores probabilidades de realizar con éxito el trabajo de técnico en indexación automatizada.

El segundo apartado en cuestión fue el proceso de Inducción en donde se realizó una reestructuración tanto en el contenido como en la impartición del mismo, encontrando los siguientes resultados:

En relación con el proceso de Inducción, los cambios se presentan en la Tabla No. 5.

Tabla No. 5 Cambios en el proceso de Inducción

ANTES DE LA INTERVENCIÓN	DESPUES DE LA INTERVENCIÓN
Información no actualizada.	Investigación documental actualizada.
Material insuficiente e inadecuado para impartir el curso dirigido al personal de nuevo ingreso.	Establecimiento de un material formal, y estructurado.
Se contaba con el siguiente equipo: Proyector de cuerpos opacos, retroproyector de acetatos, carrusel de diapositivas.	Se incorporo un nuevo equipo para la aplicación del curso: Lapto. Cañon, Disquet y Pantalla.
Carta Descriptiva Inexistente.	Planeación de la Carta Descriptiva.
Manual de Bienvenida Inexistente.	Elaboración del Manual de Bienvenida.

Uno de los propósitos del programa de inducción fue brindar al trabajador información sobre los antecedentes, visión, misión, política de calidad, servicios proporcionados, estructura organizacional, políticas de personal, prestaciones, normas y reglamentos de la empresa. El curso de inducción proporcionó información en forma estructurada y actualizada, administrando el material adecuado. La inducción contribuyó a la satisfacción de necesidades específicas del trabajador al iniciar su relación laboral dentro de la empresa.

RESULTADOS DE LA EVALUACION DE PRODUCTIVIDAD DEL GRUPO DE INDEXADORES-1997.

En este tercer apartado se muestran los resultados del modelo operativo de clasificación automatizada obtenidos después de la implementación del programa de capacitación.

El programa de Capacitación permitió evaluar al grupo de 70 técnicos en clasificación e indexación automatizada, considerando como indicadores la productividad y porcentaje de error. La productividad se midió mediante el número de cartas indexadas en la jornada laboral de siete horas. En cambio, el porcentaje de error se estableció con el número de cartas indexadas erróneamente entre el total de indexadas.

En la tabla 6 se muestran los datos por empleado y mes relativos al año 1997. En ella se observa que la productividad fue aumentando y el porcentaje de error disminuyendo.

Tabla No. 6 Resultados de la evaluación del grupo de indexadores del año 1997.

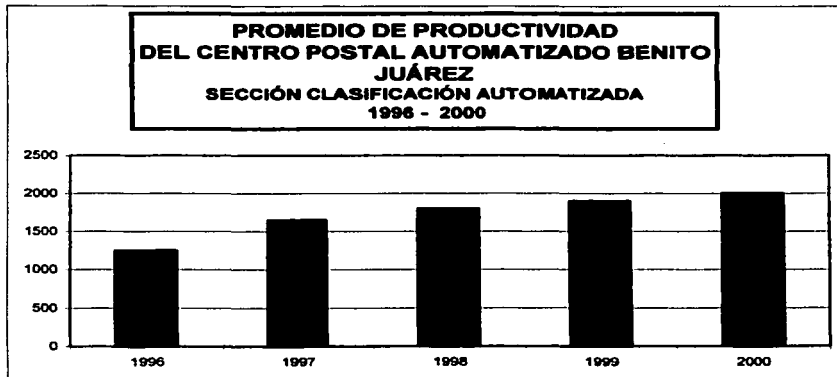
EMPLEADO NÚMERO	ENERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
	PRODUC- TIVIDAD	%DE ERROR	PRODUC- TIVIDAD	%DE ERROR	PRODUC- TIVIDAD	%DE ERROR	PRODUC- TIVIDAD	%DE ERROR
1	1,631	1.00	1,833	0.73	1,788	0.55	1,903	0.00
2	1,520	1.00	1,419	0.45	1,482	0.86	1,702	0.27
3	1,474	0.45	1,570	0.60	1,546	0.44	1,691	0.42
4	1,436	0.75	1,500	0.75	1,371	1.33	1,560	0.25
5	1,435	1.14	1,630	0.88	1,549	0.55	1,838	0.27
6	1,431	1.55	1,473	0.75	1,513	0.40	1,687	0.33
7	1,248	1.69	1,352	1.30	1,358	0.14	1,838	0.44
8	1,144	1.50	1,221	1.00	1,206	0.50	1,260	0.00

EMPLEADO NÚMERO	AGOSTO		OCTUBRE		DICIEMBRE	
	PRODUC- TIVIDAD	%DE ERROR	PRODUC- TIVIDAD	%DE ERROR	PRODUCTIVIDAD	%DE ERROR
1	2,023	0.30	1,934	0.30	2,246	0.00
2	1,733	0.70	1,861	0.30	1,507	0.70
3	1,627	0.30	1,682	0.50	1,732	0.10
4	1,486	0.20	1,830	0.30	1,886	0.20
5	1,730	0.20	1,800	0.10	1,879	0.00
6	1,661	0.30	1,674	0.60	1,738	0.10
7	1,516	0.80	1,645	0.50	1,855	0.00
8	1,486	0.30	1,645	0.50	1,720	0.20

El alcance del proceso de Capacitación y adiestramiento realizado en el año 1996, se muestra en el seguimiento de productividad y el porcentaje de error durante los años 1996 al 2000 en el Centro Postal Automatizado Benito Juárez, y del año 1997 al 2000 en el Centro Postal Automatizado Mexico. Los resultados obtenidos se muestran en las gráficas 1 y 2, las cuales muestran que las piezas indexadas por hora fueron aumentando debido a la habilidad y conocimiento desarrollados y adquiridos en los cursos impartidos y aplicados a el manejo de la máquina indexadora, clasificadora y empaquetadora.

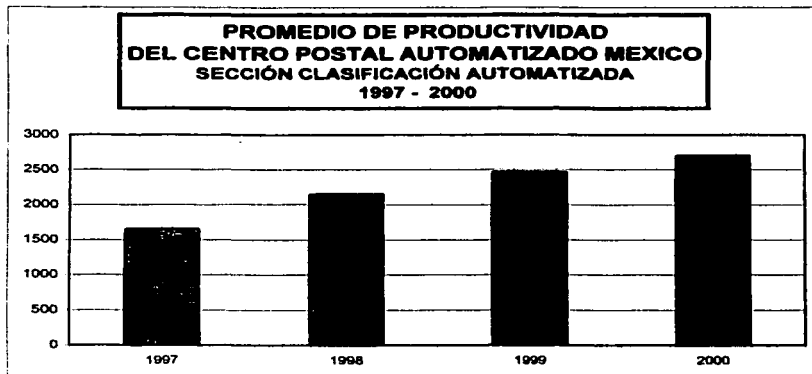
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Figura 7 Representa el número de piezas indexadas por hora durante el seguimiento realizado del año 1996 al 2000.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Figura 8 Representa el número de piezas indexadas por hora durante el seguimiento realizado del año 1997 al 2000.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El cuarto apartado de resultados dentro del proceso de integración de personal lo conforma el reclutamiento. Por medio de los informes anuales que realizó el área de reclutamiento y selección de esta empresa de correos, se obtuvieron cifras del índice de rotación de personal posterior al año de 1996 (periodo en el que se implementó el nuevo proceso).

La rotación de personal es el ingreso y egreso de personas en la organización (Arias 1982). Reyes Ponce (1996), dice que el índice de rotación de personal es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de empleados de una empresa. Así que la rotación la podemos tomar como las bajas que se presentan en la empresa y pueden ser por diferentes causas, lo cual origina que se den nuevas vacantes e ingresos de personal.

Dentro de la rotación de personal encontramos dos tipos:

- Rotación interna
- Rotación externa

La rotación interna se refiere a la movilidad del personal que se presenta dentro de la empresa. Su resultado es positivo cuando es originada por promociones o ascensos, sin embargo es negativa cuando es causada por una simple transferencia lo cual no implica desarrollo. Dentro de la empresa del presente reporte encontramos los siguientes resultados. Tomando en cuenta el periodo de 1997-2000, en la tabla 7 se presentan la rotación interna y externa del Centro Postal Automatizado México.

Tabla No. 7 Índice de Rotación Interna y Externa del Centro Postal Automatizado México

AÑO	% interna	AÑO	% externa
1997	0	1997	7.6
1998	0	1998	0
1999	20	1999	0
2000	0	2000	0

Como se puede observar en la tabla 7, el índice de rotación interna en el Centro Postal Automatizado México, durante los dos primeros años fue escasa. En el año de 1999 el índice de rotación interna se incrementa un 20% debido a que desapareció el turno vespertino.

El índice de rotación externa permite observar la movilidad o salidas de los empleados de la empresa, como se puede ver en la tabla 7, en el año de 1997 ésta se incrementó debido a que dos personas desertaron, lo cual se considera un error de selección.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Sin embargo, a partir de 1998 disminuyó considerablemente, tomando en cuenta que en 1997 se obtuvo un resultado de 7.6% que comparada con la de los demás años, donde se obtuvo un resultado de 0%, hay una disminución de rotación externa del 100%.

Considerando el año 1996 en el cual se implementó el programa de selección de personal y años posteriores a la aplicación de este nuevo procedimiento, se obtuvieron los siguientes resultados en el índice de rotación interna y externa del Centro Postal Automatizado Benito Juárez.

Tabla No. 8 Índice de Rotación Interna y Externa en el Centro Postal Automatizado Benito Juárez.

AÑO	% Interna	AÑO	% Externa
1996	0	1996	4
1997	0	1997	3.7
1998	8	1998	0
1999	4.3	1999	0
2000	0	2000	0

Como se muestra en la tabla 8 el índice de rotación interna aumento en 1998 y 1999 debido a los movimientos que se presentaron dentro de la empresa. Estos cambios se originaron por transferencias que implicaron desarrollo en dicho personal cuyo índice de rotación interna resultó de un 8% y un 4.3% respectivamente, que comparado con los años 96, 97 y 2000 dan una disminución de 87.7%.

Como se puede observar en la tabla 8 el índice de rotación externa se incrementó en 1996 y 1997 por causas de deserción, lo cual se considera un error en la selección. Los años 1998, 1999 y 2000 fueron disminuyendo notablemente.

El índice de Rotación Interno como Externo muestra cambios satisfactorios en esta empresa de servicios postales, los cuales se presentaron una vez implementado el proceso de Selección.

Los resultados que arrojó el programa de reclutamiento así como los resultados del índice de rotación tanto interna como externa, junto con los resultados del programa de Inducción y los alcances de la capacitación, muestran cambios satisfactorios en la empresa que repercuten en el logro de los objetivos y en la satisfacción de los recursos humanos.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo del psicólogo es de suma importancia en todo ambiente laboral, ya que entre otras cosas, recae en él la responsabilidad de obtener, incorporar, integrar y capacitar en una empresa al elemento más importante: el humano.

Los beneficios que un profesional de la psicología puede otorgar a las empresas son:

- Evaluación e Inducción del personal adecuado al puesto vacante.
- Disminución de la rotación del personal.
- Estudios del clima laboral para buscar y mantener una interacción armónica de todos los empleados.
- Implementar nuevos sistemas o procesos para un desarrollo organizacional.

Así mismo es importante señalar que el psicólogo como profesional de la materia tiene que adecuar los elementos teóricos recibidos por parte del profesor a las condiciones propias de la empresa, es decir la mayoría de las veces las empresas tienen premura por presentar resultados fidedignos, por lo que es necesario adecuar los procedimientos para cumplir con las demandas que la empresa exige.

El presente Reporte Laboral tuvo como finalidad encontrar, elegir, integrar y capacitar al elemento humano para cubrir el puesto vacante de indexador.

En el año de 1996 se introdujo un nuevo procedimiento de reclutamiento y selección en el puesto de técnico en indexación y clasificación automatizada, dicho programa permitió el incremento y diversificación de las fuentes de reclutamiento, así como contar con herramientas adecuadas para apoyar la selección con la finalidad de evaluar la capacidad, potencial de desarrollo y habilidades de los candidatos y así tomar la decisión de contratar a un total de 70 indexadores, considerando que para esta selección se evaluaron a 100 candidatos de un total de 200 aspirantes reclutados.

La aplicación de una batería formal de pruebas psicológicas y psicométricas y la entrevista de selección ayudaron a ser más certeros en la elección del candidato idóneo al puesto. Otro resultado relevante fue la disminución de rotación de personal en el seguimiento que se efectuó a partir del año 1996 al año 2000.

El programa de Inducción cumplió el propósito de proporcionar información actualizada sobre la empresa a los participantes con el fin de facilitar su integración a la misma. Si se considera que la incertidumbre y la ansiedad que produce lo desconocido afectan la moral, estabilidad y lealtad hacia la empresa, se puede afirmar que esa ansiedad e incertidumbre que presenta todo empleado nuevo, se lograron decrementar con el programa de Inducción.

El programa de Capacitación dio como resultado que la mayoría de los trabajadores lograran el promedio de productividad establecido. El curso de formación de técnicos en indexación automatizada cumplió con el propósito de desarrollar y fortalecer las habilidades del personal, generando aprendizaje que se aplicó en el manejo de las máquinas indexadora, clasificadora y empaquetadora, y se reflejó en los estándares de productividad que permiten agilizar la entrega de la materia postal.

El curso de Integración motivo a los nuevos empleados a tomar conciencia sobre la importancia de su trabajo como servidores públicos y logró el objetivo de generar una actitud favorable en el personal de nuevo ingreso así como hacer que se sintiera parte de la empresa.

El seguimiento motivacional que se aplicó con una continuidad de un año permitió reforzar las actitudes positivas del personal así como proponer soluciones para resolver conflictos que se presentarían.

El programa integral de personal, conformado por el reclutamiento, la selección, inducción y capacitación repercutió en el cumplimiento de los objetivos de la empresa de servicios postales, específicamente en la disminución de tiempos de entrega de la correspondencia, mismos que están ligados a su misión y política de calidad. Para Arias (1999) la misión constituye un compromiso para alcanzar los objetivos de la empresa.

Se puede observar que la implantación del proceso integral de personal dio resultados positivos dentro de la empresa, sin embargo también existen factores que lo limitan y que en ocasiones no permiten que sea cien por ciento satisfactorio. Estos factores fueron:

El índice de rotación externa del centro postal automatizado Benito Juárez en los años 1996 y 1997 aumentó por causas de deserción, lo cual se considera un error de selección, específicamente en la etapa de decisión, debido al ingreso de personas recomendadas a la empresa. Otro aspecto que resta resultados favorables al proceso de selección es que no se cuenta con presupuesto para la realización del estudio socioeconómico; este reporte confirmaría los datos obtenidos durante la entrevista y exámenes psicométricos ya que el puesto maneja dinero o valores, por lo que es de gran importancia corroborar información de nivel socioeconómico, aunado al manejo de dinero y valores también se consideró una limitante en la selección, el no emplear un test psicológico que midiera valores e intereses pues la aplicación de esta prueba arrojaría resultados en cuanto a las influencias motivacionales que tiene el candidato dentro del contexto laboral.

Otra limitante fue la falta de mayor información cuantitativa que avalara la evaluación del programa de Inducción, debido a la falta de controles cuantitativos detallados.

Para hacer frente a estas limitaciones es factible sugerir:

Evitar el ingreso de personas que entren por recomendación y concientizar a los directivos de que estas decisiones no benefician a la empresa.

Se sugiere que se realice el estudio socioeconómico, ya que como Grados (1988) comenta, éste sirve para corroborar toda la información que el candidato ha proporcionado desde la solicitud, revisar su documentación oficial, conocer el nivel social y familiar en que se desenvuelve, nivel económico, investigar trabajos anteriores, etc. Este es un punto importante para la empresa, ya que en varios de los puestos hay manejo de valores o dinero.

Es recomendable integrar a la batería psicológica, la aplicación del Test de Personalidad sobre valores e intereses de ZAVIC, ya que permite conocer los valores que tiene el candidato como:

- Moral
- Legalidad o deseo de honestidad
- Indiferencia o deseo de incumplimiento
- Corrupción o deseo de cohecho
- Económico o deseo de riqueza
- Político o tener poder sobre otros
- Social o preocupación por las personas y
- Religioso

De esta forma podríamos saber cuales son los intereses y valores que poseen los aspirantes dentro del área laboral.

Se recomienda que en el programa de Inducción se realice un cuestionario de evaluación sobre los temas que abarca el programa a través de reactivos que evalúen cada aspecto para reflejar los efectos del programa de inducción. En esta misma fase de Inducción, también se recomienda aplicar un cuestionario de opinión.

En cuanto a los simuladores de PIAS (pupitres indexadores automatizados), sería recomendable que la empresa pudiera invertir en ellos para realizar un mejor entrenamiento en tan importante puesto, lo cual repercutiría en la rapidez y a su vez en la productividad.

Con estas sugerencias se considera que el proceso sería completo, eficiente y más asertivo, lo que originaría mayor productividad y por lo tanto logro de objetivos de la empresa y del empleado. Aún con todo esto, se considera que la intervención fue provechosa, tratando siempre de contemplar los aspectos psicológicos del factor humano.

La participación del Psicólogo del trabajo dentro del proceso de integración de personal proporcionó información relevante sobre aspectos de conductas y comportamiento humano, cosa que solo nosotros sabemos hacer y de esta manera contribuir con la empresa en el proceso de cambio de cultura y filosofía, que nos lleve a ser una empresa competitiva a nivel internacional, generando estrategias, motivando a las personas, capacitándolas y sobre todo demostrando que nuestra intervención genera resultados favorables tanto para el personal como para la empresa, ya que cada vez es necesario presentar indicadores que comprueben que nuestra participación tiene resultados tangibles.

CAPITULO VIII

CONTRIBUCIONES

Es un hecho que las grandes empresas están constituidas por grandes hombres. El utilizar el término "grandes empresas", no se refiere solo al tamaño sino a la calidad de la empresa, y por lo tanto a los bienes o servicios que ésta aporta a la sociedad o al medio donde se desempeña.

Una gran empresa es aquella que tiene bien definida su razón de ser, estableciendo objetivos concretos y determinando la filosofía bajo la cual se regirá la conducta de aquellos que tengan la fortuna de pertenecer a ella.

Esta experiencia practica tiene como punto central el haber contribuido de manera efectiva a presentar la estrategia y herramientas que utilizó el psicólogo para apoyar el proceso postal automatizado mediante la implementación de un proceso de integración de personal dirigido al puesto de indexador, y así contribuir al logro de los objetivos planteados por la empresa. De esta forma ofrecer servicios confiables y oportunos a los clientes individuales y corporativos que se comunican a través de este medio postal.

Las contribuciones y beneficios directos que aportó la intervención del proceso de integración de personal para la empresa fueron:

- Diversificar las fuentes y medios de reclutamiento externos ya que antes de implementar dicho proceso no se realizaba, pues generalmente solo se utilizaban fuentes y medios internos para proveer de recurso humano a la empresa.
- Control del fenómeno de la rotación de personal.
- A partir de que se implementó el proceso, se incrementaron 5 fuentes y 2 medios de reclutamiento.
- Contribuyó a la innovación del puesto de técnico el indexación y clasificación automatizada, ya que antes de la implementación de este proceso de selección era inexistente en esta empresa de servicios postales.
- Contar con las herramientas adecuadas para apoyar la selección, como: tener una batería de pruebas psicológicas dirigida al puesto de indexador que permitió evaluar la capacidad, potencial de desarrollo y habilidades de los candidatos, la entrevista de selección, así como el contar con un perfil psicológico y medico.
- La reestructuración y administración de la Inducción mediante actividades sistematizadas.

- **Elaboración de los materiales didácticos adecuados para la aplicación del proceso de Inducción, entre ellos el manual de bienvenida y la recreación de información en un medio visual.**
- **Dar una orientación general de todo el contexto de la empresa, mediante información actualizada.**
- **Conocer y manejar adecuadamente las máquinas implicadas en el proceso de clasificación automatizada, mediante el curso teórico de técnico en indexación y clasificación automatizada, lo cual repercutió en la transmisión de conocimientos que requería el trabajador para "saber hacer" y así desempeñar en forma eficiente sus labores; y en consecuencia provocó un cambio en el área cognoscitiva de la persona.**
- **Fortalecer y desarrollar las habilidades requeridas en el puesto de indexador pues el adiestramiento permitió el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para "poder hacer", esto influyó en el área psicomotriz del trabajador que se reflejó en el número de correspondencia indexada, para agilizar la entrega de la materia postal.**
- **Integración del nuevo trabajador a la empresa, lo cual está ligado al "que hacer" repercutiendo en un cambio de actitudes y reflejado en los niveles de motivación.**
- **Mejora en la oportunidad, calidad y eficiencia del servicio a clientes.**
- **Mejora de imagen de la empresa como prestadora de un servicio a la sociedad.**

Lo anterior permitió resaltar la importancia de tener un proceso de reclutamiento y selección completo y bien estructurado que apoyó al psicólogo a elegir al candidato más adecuada al puesto. También contribuyó de manera efectiva a la disminución de rotación de personal mediante el procedimiento claro y sistemático que es susceptible de ser mejorado, pero que en su momento demostró ser capaz del control de rotación.

La implementación del proceso de Inducción permitió su reestructuración con el acopio de información actualizada de la empresa, el cual cumplió con su objetivo de carácter informativo hacia el personal de nuevo ingreso, en el puesto de técnico en indexación y clasificación automatizada.

Los beneficios que recibieron los empleados en el puesto de técnico en indexación y clasificación automatizada fueron:

- **Tener un empleo donde se sientan a gusto con las actividades desempeñadas.**
- **Tener una mayor permanencia en el trabajo**
- **Contar con un empleo seguro y bien remunerado.**
- **Satisfacción en el trabajo por pertenecer a una empresa importante en su medio.**
- **Como resultado de su incremento en la producción de indexación, mejoras en su retribución salarial que repercuten en su calidad de vida.**

Estas contribuciones se lograron gracias a la implementación de un plan de trabajo aplicado de manera disciplinada y sistemática. Evidentemente fue muy importante el apoyo y participación de todos los responsables de las distintas áreas que conforman la empresa.

En el momento en que la empresa obtiene candidatos capaces y adecuados a los puestos es posible que se desarrolle, logre sus objetivos y cumpla con las funciones de tipo social y económico que la dirigen, y que a su vez mantenga el nivel de liderazgo en el medio postal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (1982) *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Arias, F. (2000) *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Blake, O. (2001) *La Capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*. México: Ediciones Macchi.
- Blanco, C.(1982) *Como seleccionar a nuestro personal*. México: Limusa.
- Blum, M. (1977) *Psicología industrial*. México: Trillas.
- Byars, L. (1996) *Gestión de recursos humanos*. México: Irwin.
- Canalizo, F. (1995) *Métodos innovadores de selección de personal en empresas del sector financiero*. Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología UNAM. México.
- Carrera Stampa M.(1970) *Reseña histórica del correo en México*. México: Venecia.
- Craig, B. (1975) *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. México: Diana.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I.(1993) *Iniciación a la administración de personal*. México: Mc Graw-Hill.
- Dessler, G. (1991) *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Fernández, C.(1998) *Implantación del proceso de reclutamiento y selección de personal en una organización dedicada al corretaje de seguros*. Reporte Laboral. Facultad de Psicología UNAM. México.
- García, Hierro y Jiménez (1997) *Selección de personal sistema integrado*. Madrid: ESIC.

- Grados, J. (2001) Reclutamiento, selección contratación e inducción de personal. México: Manual Moderno.
- Grados, J. (1988) Reclutamiento, selección e inducción de personal. México: Manual Moderno.
- Grados, J. (2001) Capacitación y desarrollo de personal. México: Trillas
- Guth, A. A. (1999) Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos. México: Trillas.
- Mendoza, A. (1996) Manual para determinar necesidades de Capacitación. México: Trillas.
- Mian, C. (1995) Análisis costo-beneficio un modelo para la evaluación de la capacitación. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Organismo del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos.(1986) Diario Oficial de la Federación Documento interno.
- Orozco, J. (1980) Proceso practico de reclutamiento y selección de personal. México: COPARMEX.
- Peniche, C. (1989) Las perspectivas de la psicología del trabajo. Tesis de Licenciatura Facultad de Psicología UNAM. México.
- Pérez, L. (1997) Implementación del proceso de selección en una empresa financiera. Reporte Laboral. Facultad de Psicología UNAM. México.
- Pigors, M. (1977) Administración de personal. México: Mc-Graw Hill.
- Pinto, R. (1994) Proceso de capacitación. México: Diana.
- Reyes, P. (1996) Administración de personal. México: Limusa.
- Sánchez J (1997) Selección de personal. Guía práctica. Salamanca: Amarú Ediciones.

- **Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2001) Modelo de organización y operación del proceso Capacitador. México.**
- **Servicio Postal Mexicano (1996) Plan Estratégico 1994-2002. Documento Interno.**
- **Sikula, F. (1991) Administración de recursos humanos en empresas. México: Limusa.**
- **Sikula, F. (1979) Administración de recursos humanos en empresas. México: Limusa.**
- **Siliceo, A. (2001) Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.**
- **Werther, W.y Davis, K. (2000) Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw-Hill.**
- **Werther, W.y Davis K. (1991) Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw-Hill.**
- **Zepeda F. (1999) Psicología organizacional. México: Addison Wesley Longman de México S. A. De C. V.**

ANEXOS

ANEXO 1

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

EDAD: 18 A 25 AÑOS

SEXO : INDISTINTO (PREFERENTEMENTE FEMENINO)

ESCOLARIDAD : PREPARATORIA O CARRERA TECNICA TERMINADA
APLICABLE A LAS FUNCIONES DEL PUESTOS

ESPECIFICAS: MECANOGRAFIA

MANEJO DE MAQUINA DE ESCRIBIR Y/O COMPUTACION
NOCIONES DEL CODIGO POSTAL.

EXPERIENCIA: MINIMO 6 MESES EN CAPTURA Y/O MECANOGRAFIA

CRITERIO: INTERPRETAR Y APLICAR BIEN LAS ORDENES
RECIBIDAS, E INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS
SENCILLOS DE LA OPERACION.

ESFUERZO . FISICO: AGUDEZA VISUAL

DESTREZA MANUAL

MENTAL: ATENCION Y CONCENTRACION CONSTANTE

RESPONSABILIDAD . EN BIENES: LA INDEXADORA A CARGO

EN PROCESOS: LA ADECUADA INDEXACION DE LA
MATERIA POSTAL

MEDIO AMBIENTE: EL AREA DE TRABAJO DEBERA SER ILUMINADA,
VENTILADA, AMPLIO, LIMPIA CON ACCESO
RESTRINGIDO, ASI COMO EL USO DE BATAS ADECUADAS

TIPO DE TRABAJO: RUTINARIO

RIESGOS Y ENFERMEDADES . RIESGOS: EN CONDICIONES NORMALES NO HAY RIESGOS

ENFERMEDADES: ALTERACIONES VISUALES Y
LUMBARES

CAPACITACION: UN MES EN EL MANEJO DE LA MAQUINA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

IMPORTANTE EMPRESA LIDER EN SU RAMO

SOLICITA

CAPTURISTAS Y/O MECANOGRAFAS PARA TRABAJAR ZONA ORIENTE DELA CIUDAD.

REQUISITOS:

- EDAD: 18 A 25 AÑOS
- SEXO: INDISTINTO (PREFERENTEMENTE FEMENINO)
- ESCOLARIDAD: PREPARATORIA Y/O CARRERA TECNICA TERMINADA EN COMPUTACION O SECRETARIADO
- ESTADO CIVIL: SOLTERO(A)
- EXPERIENCIA: MINIMA DE 6 MESES, COMPROBABLE CON VELOCIDAD EN CAPTURA DE DATOS Y/O MECANOGRAFIA
- EXCELENTE SALUD

OFRECEMOS:

- INGRESOS SUPERIORES AL MINIMO
- PRESTACIONES SUPERIORES A LA LEY
- INCENTIVOS DE PUNTUALIDAD Y ASITENCIA
- PREMIO POR PRODUCTIVIDAD
- BUEN AMBIENTE DE TRABAJO
- CAPACITACION CONSTANTE
- BONO DE DESPENSA

INFORMES: PRESENTARSE CON CURRICULUM CON FOTOGRAFIA EN NETZAHUALCÓYOTL 109 5° PISO COLONIA CENTRO EN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DE 8:00 A 14:30 Y DE 18:30 A 20:30 HRS.

NOTA: PRESUPUESTO VARIA DESDE TRECE PALABRAS QUE CUESTAN 90 PESOS HASTA ¼ DE PLANA QUE VALE 7,800 CON IVA INCLUIDO POR DIA.

ANEXO 3

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN
COORDINACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
PERFIL PSICOLÓGICO DEL PUESTO DE INDEXADOR

INDICADORES	RANGOS			
HABILIDADES INTELLECTUALES	I	II	III	IV
<i>ESCOLARIDAD</i> .- Es el último nivel académico obtenido comprobable.			1	
<i>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</i> .- Potencial para adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos			1	
<i>ATENCIÓN Y CONCENTRACIÓN</i> .- Es la capacidad del sujeto para comprender y posteriormente poder reproducir fielmente el material presentado.			1	
<i>CRITERIO O JUICIO</i> .-Capacidad para interpretar y aplicar las políticas y normas establecidas resolviendo adecuadamente los problemas que plantea la situación de trabajo.			1	
HABILIDADES SOCIALES	I	II	III	IV
<i>SOCIABILIDAD</i> .- Es la capacidad del sujeto para establecer relaciones interpersonales.			1	
<i>COMUNICACIÓN ESCRITA</i> .-Es la calidad y claridad con que el candidato comunica sus ideas a través de la escritura.			1	
<i>RESPONSABILIDAD</i> .- Es el cumplimiento de las actividades correspondientes.			1	
<i>COLABORATIVO</i> .-Es el comportamiento de ayuda y cooperación de una persona con otras en beneficio del logro de objetivos.			1	
<i>RELACIÓN CON LA AUTORIDAD</i> .- Es la relación social y de trabajo con personas que detenten la figura de autoridad.			1	
HABILIDADES TÉCNICAS	I	II	III	IV
<i>SEGUIMIENTO DE ÓRDENES DETALLADAS</i> .- Es la fidelidad con que el sujeto desempeña una tarea basado en un procedimiento establecido.			1	
<i>HABILIDAD DE CAPTURA</i> .- Es la habilidad y rapidez en la captura de datos.			1	
<i>TRABAJO BAJO PRESIÓN</i> .- Es la capacidad para trabajar sin disminuir estándares y con resultados en circunstancias de presión por el tiempo, las personas y la atención urgente de múltiples asuntos.			1	
<i>TRABAJO RUTINARIO</i> .- Es la capacidad del sujeto para desempeñar tareas altamente repetitivas o con un grado de variación mínima.			1	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
COORDINACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

REPORTE DE ENTREVISTA

NOMBRE :	SEXO :	EXPEDIENTE :
EDAD :	FECHA :	
ESCOLARIDAD :		
PUESTO SOLICITADO :		
SUELDO SOLICITADO :		
ULTIMO O ACTUAL EMPLEO :		

ENTRADA	INSEGURO ⊖	MUY ANSIOSO ⊖	ANSIOSO ⊖	RESPECTUOSO ⊖	SEGURO ⊖
ASPECTO FÍSICO	DESASEADO ⊖	DESARREGLADO ⊖	ACEPTABLE ⊖	BUENA PRESENTACIÓN ⊖	EXCELENTE PRESENTACIÓN ⊖
ACTITUD SOCIAL	HOSTIL ⊖	RESERVADO ⊖	ACCESIBLE ⊖	AMISTOSO ⊖	SOCIAL ⊖
ESCOLARIDAD	PRIMARIA ⊖	SECUNDARIA ⊖	PREPARATORIA ⊖	LICENCIATURA ⊖	POSGRADO ⊖
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	DESAVORABLE ⊖		ACEPTABLE ⊖		FAVORABLE ⊖
FORMA DE EXPRESIÓN	INEXPRESIVO ⊖		CLARA ⊖		DINÁMICO ⊖
FLUidez VERBAL	APORTA POCa INFORMACIÓN ⊖		APORTA INFORMACIÓN NECESARIA ⊖		APORTA INFORMACIÓN RELEVANTE ⊖
EXPERIENCIA EN EL PUESTO	SIN EXPERIENCIA ⊖		EXPERIENCIA ACEPTABLE ⊖		MUCHA EXPERIENCIA ⊖
ESTABILIDAD LABORAL	POCO ESTABLE ⊖		ESTABLE ⊖		MUY ESTABLE ⊖
DISPOSICIÓN AL PUESTO	DESINTERESADO ⊖		INTERESADO ⊖		MUY INTERESADO ⊖
COHERENCIA	POCO COHERENTE ⊖		COHERENTE ⊖		MUY COHERENTE ⊖
RESPONSABILIDAD	POCO RESPONSABLE ⊖		RESPONSABLE ⊖		MUY RESPONSABLE ⊖

OBSERVACIONES :

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR :

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTITUD SOCIAL.- Se refiere a la calidad en el trato que el entrevistado muestra para con el entrevistador mientras dura la entrevista y la aplicación de los exámenes.

- ✦ **Hostil.-** Son candidatos que reflejan una actitud de "hacer el favor" al entrevistador. Adoptan posturas que desafían o retan al entrevistador, tratan de manipular la entrevista a su placer.
- ✦ **Reservado.-** Son personas que si bien no limitan totalmente la entrevista, tampoco la favorecen. Su modo de responder es monosilábico, contestan únicamente lo que se les preguntó, son defensivos, rígidos en su postura e inexpressivos.
- ✦ **Accesible.-** Son candidatos que más bien presentan una actitud sumisa ante el entrevistador, muestran adaptación a las condiciones de la entrevista, responden a las preguntas que se les hacen, pero sólo aportan la información suficiente para esbozar un perfil general sobre el entrevistado.
- ✦ **Amistoso.-** Son candidatos que favorecen el proceso de la entrevista, se usa poco tiempo para el rapport, cooperan, sus respuestas suelen ser espontáneas, muestran buena capacidad para expresar sus ideas; permiten un panorama mayor sobre su persona.
- ✦ **Sociable.-** Generalmente este tipo de personas son quienes establecen el rapport, aportan valiosa información, son muy espontáneas en sus respuestas, muestran disposición y cooperan. Favorecen mucho el proceso de la entrevista.

ESCOLARIDAD.- Se refiere al máximo nivel académico logrado hasta el momento.

- ✦ **Primaria.-** Hasta sexto año de primaria con Certificado de Estudios.
- ✦ **Secundaria.-** Hasta tercer año de secundaria con Certificado de Estudios.
- ✦ **Preparatoria o equivalente.-** Hasta sexto semestre (o tercer año) con Certificado de Estudios.
- ✦ **Licenciatura.-** El total de la carrera cubierta (total de créditos, módulos, etc.) con Certificado de Estudios, titulado o en proceso de titulación.
- ✦ **Posgrado.-** Especialización en alguna área después de la licenciatura o alguna maestría concluida.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.- Es la capacidad observable mediante la cual el sujeto pone en juego sus potencialidades intelectuales para obtener (abstraer) elementos indispensables del material que se le presenta, comprenderlos y aplicarlos en su área de trabajo para obtener resultados satisfactorios.

- ✦ **Desfavorable.-** El potencial intelectual del sujeto se halla a un nivel concreto, que no le permite obtener fácilmente elementos indispensables para desarrollar sus funciones; muestra poca capacidad para aplicar la experiencia que adquiere.
- ✦ **Aceptable.-** La capacidad intelectual del sujeto le permite comprender la mayoría de las situaciones a las que se enfrenta, sabe aplicar la experiencia de situaciones anteriores y obtener resultados satisfactorios en su trabajo.
- ✦ **Favorable.-** El candidato posee la capacidad intelectual para que, de los elementos presentados, obtenga aquello que le es útil en su desempeño, generalice esos conocimientos a otras áreas y los aplique de modo adecuado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FORMA DE EXPRESIÓN.- Se relaciona con el lenguaje no verbal del candidato: sus gestos, su postura, la idea que quiere dar con sus actitudes, etc. (Se incluye también la relación entrevistado-entrevistador).

- ✦ *Inexpresivo.-* Son personas que adoptan posturas totalmente rígidas, son defensivos, con dificultad cambian de posición.
- ✦ *Clara.-* Tratan de coordinar lo que expresan con cómo lo expresan, pueden variar su postura física, sus movimientos expresan más abiertamente sus emociones.
- ✦ *Dinámico.-* Son sujetos que se expresan fácilmente, son espontáneos en sus movimientos, logran reafirmar lo que dicen con cómo lo dicen, muestran seguridad

FLUIDEZ VERBAL.- Es la claridad con que el sujeto aporta información indispensable para establecer un perfil sobre su persona.

- ✦ *Aporta poca Información.-* Generalmente su modo de responder es monosilábico, aporta información de un modo deficiente, la cual deja una idea incompleta acerca su perfil, halla dificultad para expresar verbalmente sus ideas.
- ✦ *Aporta Información necesaria.-* Permite establecer, a través de lo que expresa, una idea general de sus capacidades y habilidades. Responde únicamente a los cuestionamientos que se le hacen.
- ✦ *Aporta Información relevante.-* Expresa con facilidad aquella información que se le solicita, aunque también prolonga sus respuestas dotando de información más específica al entrevistador.

EXPERIENCIA EN EL PUESTO.- Hace referencia a los conocimientos adquiridos anteriormente por el sujeto sobre el puesto que solicita.

- ✦ *Sin experiencia.-* Se refiere a que el candidato no ha tenido ningún tipo de contacto o experiencia dentro del puesto que está solicitando.
- ✦ *Experiencia aceptable.-* Se refiere a que el candidato a desempeñado por lo menos durante año y medio las funciones que desempeñaría en el puesto.
- ✦ *Mucha experiencia.-* El candidato se ha desempeñado en las mismas o similares funciones por lo menos durante tres años.

ESTABILIDAD LABORAL - Es la permanencia del sujeto en los puestos desempeñados.

- ✦ *Poco estable.-* Se refiere a que el candidato ha permanecido menos de 6 meses en su puesto o cambia de puesto constantemente sin una razón que lo justifique.
- ✦ *Estable.-* El candidato permanece en su puesto por lo menos durante seis meses o el cambio de funciones se debe a razones que favorecen su desarrollo personal o profesional.
- ✦ *Muy estable.-* El candidato se mantiene en sus funciones por lo menos durante 2 años, sus cambios laborales se justifican en función de su desarrollo profesional o personal. El candidato muestra gran apego al empleo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DISPOSICIÓN AL PUESTO.- Es el interés que muestra el sujeto a ocupar la plaza que solicita. Se relaciona de igual modo con la motivación y la aceptación de las condiciones de trabajo.

- ↘ *Desinteresado.-* En el candidato de ningún modo coincide el interés, la motivación y la disposición a desempeñarse en esa área. Por ejemplo, pueden ser candidatos que buscan ingresar al puesto porque éste es el escalón para otro más alto; también porque "no hay de otra" y otros que no aceptan y tratan de modificar las condiciones de trabajo.
- ↘ *Interesado.-* En general, el candidato acepta las condiciones de trabajo y muestra interés para desempeñarse en el puesto.
- ↘ *Muy interesado.-* En el candidato coincide el interés, la motivación y la disposición al puesto, ya que considera que le favorece en su desarrollo personal y profesional. Las condiciones laborales las acepta con facilidad.

COHERENCIA.- Se refiere al modo en que coinciden las vivencias con el discurso del candidato (lenguaje no verbal), la conducta que expresa (lenguaje verbal) y el discurso en sí (comunicación). En otras palabras, se refiere a la concordancia entre lo que el candidato dice, lo que siente y como lo expresa.

- ↘ *Poco Coherente.-* No hay una relación lógica entre lo que está expresando el candidato y las actitudes y modo en que lo hace.
- ↘ *Coherente.-* Hay una relación bastante aceptable entre lo que expresa en su discurso el candidato y la conducta y actitudes que toma para expresarlo. El contenido del discurso se ve reforzado en gran parte por el lenguaje no verbal del candidato.
- ↘ *Muy coherente.-* En general el discurso del candidato se ve reforzado por las conductas y actitudes que presenta durante la entrevista.

RESPONSABILIDAD.- Se refiere al cumplimiento de las actividades laborales bajo diferentes condiciones. Se relaciona directamente con la capacidad de juicio.

- ↘ *Poco responsable.-* El candidato da prioridad a otras actividades no relacionadas con las del puesto; sus acciones lentifican u obstaculizan el ritmo de trabajo en general.
- ↘ *Responsable.-* El candidato cumple con las actividades correspondientes de su área laboral; el no realizarlas se ve justificado por situaciones ajenas a él.
- ↘ *Muy responsable.-* A pesar de las condiciones en las que pueda verse el candidato, su desempeño laboral no disminuye. Muestran gran apego al área laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COORDINACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL MANUAL DEL REPORTE DE ENTREVISTA.

DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

ENTRADA.- Este apartado se refiere a la expresión o postura corporal que adoptan los candidatos antes y durante la entrevista.

- ✦ **Inseguro.**- Implica aquellas conductas que tienen un trasfondo de gran inseguridad, que puede mostrarse de manera contraria, como por ejemplo a través de actitudes: desafiantes (intenta reflejar una gran seguridad en sí mismo buscando manipular la entrevista), ostentosas (destina sus movimientos a fin de resaltar objetos valiosos para impresionar al entrevistador), seductoras (adopta posturas con las cuales pretende gustar al entrevistador y lograr ser seleccionado), etc.
- ✦ **Muy ansioso.**- Consciente de la ansiedad por la que pasa, el candidato adopta actitudes que no corresponden con lo que intenta expresar, como mostrar una imagen de mucha seguridad y confianza tratando de convencer al entrevistador. Generalmente el sujeto tenso rigidiza mucho su cuerpo y se expresa con dificultad, sus movimientos son inseguros, muestra sumisión y pasividad; el candidato que se presenta como "víctima" procura dar una imagen de mucha necesidad para convencer al entrevistador de que le emplee.
- ✦ **Ansioso.**- Hace grandes esfuerzos y logra controlar la angustia de la entrevista, logra comunicar y expresar sus ideas en forma concreta, intenta salir rápidamente de la situación.
- ✦ **Respetuoso.**- Son candidatos más espontáneos y seguros en sus movimientos, facilitan más la comunicación, controlan con mayor facilidad la angustia; sus respuestas aunque concretas aportan información importante para el entrevistado.
- ✦ **Seguro.**- Son candidatos que controlan muy bien la angustia, sus respuestas son espontáneas y la información que dan ofrece un amplio panorama acerca del candidato. Sus movimientos son igualmente espontáneos, cambian de postura varias veces durante la entrevista. Favorecen en gran medida la comunicación.

ASPECTO FÍSICO.- Este apartado hace referencia a la forma en que el entrevistado muestra aliño, pulcritud y orden en su vestimenta.

- ✦ **Desaseado.**- Son sujetos que no muestran una vestimenta adecuada para la situación, su pulcritud deja mucho que desear, en general presentan poco aseo.
- ✦ **Desarreglado.**- Aunque se presentan en forma aseada y muestran limpieza en su aspecto físico, el orden en que arregla su ropa muestra deficiencias, lo que le hacen verse mal.
- ✦ **Aceptable Presentación.**- Son candidatos que aunque visten en forma sencilla, muestran orden en su forma de vestir y su aseo es el adecuado para la situación.
- ✦ **Buena Presentación.**- El modo de vestir de estos candidatos es más elaborado, concuerda con la situación, son pulcros y ordenados en su vestir.
- ✦ **Excelente Presentación.**- Son candidatos bien vestidos, impecables en su modo de vestir, su apariencia física denota gran limpieza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 5

PERFIL MEDICO

PUESTO: INDEXADOR

DEPENDENCIA: SERVICIO POSTAL MEXICANO

INDICADORES	RANGOS				
	EXCE LENTE				MALO
	1	2	3	4	5
ESTADO GENERAL DE SALUD					
SENTIDO DE EQUILIBRIO					
SENTIDO DEL OIDO					
SENTIDO DE LA VISTA					
SENTIDO DEL OLFATO Y EL GUSTO					
SENTIDO DEL TACTO					
APRECIACION DEL RELIEVE					
APTITUD PARA PERMANECER DE PIE					
FACILIDAD DE MOVIMIENTO SOBRE EL TRONCO					
FACILIDAD DE MOVIMIENTO MIEMBROS SUPERIORES					
FACILIDAD DE MOVIMIENTO MIEMBROS INFERIORES					
DESTREZA					
APARATO DIGESTIVO					
APARATO RESPIRATORIO					
APARATO CIRCULATORIO					
SISTEMA NERVIOSO					
SISTEMA UROGENITAL					
SISTEMA OSTEOMUSCULAR					
PIEL Y MUCOSA					
ALTURA					
PESO					
COORDINACION DE OJOS Y MANOS					
ESTIMACION DE PESO					
ESTIMACION DE MEDIDAS Y VOLUMEN					
APRECIACION DE FORMAS Y DISTANCIA					
MEMORIA					
ATENCION					
ORDEN					
PRUDENCIA					
SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD					
RESISTENCIA A LA MONOTONIA					
CONOCIMIENTOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD					

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 6

FECHA: MIERCOLES 27 DE MARZO

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
TODO EL DIA	RECLUTAMIENTO	PATRICIA
8.00 A 11.00	LLENADO DE SOLICITUD DE ASPIRANTES EXTERNOS (LOS QUE REUNAN REQUISITOS Y PUEDAN QUEDARSE INCLUTRLOS EN EL GRUPO QUE SE EXAMINARÁ, LOS QUE NO CITARLOS PARA EL JUEVES 28 A LAS 8.30)	LORENA Y JOSEFINA
8.00 A 11.00	RECEPCION DE ASPIRANTES INTERNOS Y LLENADO DE SOLICITUD (LOS QUE SE INTERESEN Y PUEDAN QUEDARSE AL EXAMEN, LO REALIZAN, LOS QUE NO CITARLOS PARA EL JUEVES 28 A LAS 8.30) Nota: VA NO HAY GENTE CITADA PERO DE DARÁ ESTE DIA PARA LOS REZAGADOS	LORENA Y JOSEFINA
8.00 A 12.00	ENTREVISTAS PROFUNDAS DE "ASPIRANTES COMUNES"	HECTOR, BLANCA, ARACELI Y JULIO
8.00 A 11.00	ENTREVISTA INICIAL	PATRICIA, JOSEFINA Y RICARDO
9.00 A 12.30	EXAMENES PSICOTECNICOS	SÚSANA (APOYOS: BLANCA, HECTOR, JULIO, ARACELI Y RICARDO)
10.00 A 13.00	CALIFICACION DE EXAMENES	SUSANA, ANTONIO, MARIBEL (APOYOS: BLANCA, HECTOR, JULIO, ARACELI, PATRICIA Y RICARDO)
12.30 A 15.00	ENTREVISTA PROFUNDA	HECTOR, JULIO, BLANCA, ARACELI Y RICARDO
16.00 A 21.00	ENTREGA DE RESULTADOS DE LOS ASPIRANTES AL PUESTO DE INDEXADOR	HECTOR, JULIO, BLANCA, ARACELI Y RICARDO
16.00 A 21.00	CITA PARA ENTREVISTA TECNICA (LOS QUE PUEDAN ASISTRIR EL MISMO DIA, CITARLOS A PARTIR DE LAS 18.00 HRS., LOS QUE NO AL SIGUIENTE DÍA DE LAS 8.00 A LAS 15.00 Y DE LAS 16.00 A 20.30)	JOSEFINA
8.00 A 15.00 Y 16.00 A 20.30	ENTREVISTA TECNICA	AREA DE OPERACION
8.00 A 15.00 Y 16.00 A 21.00	ENTREGA DE RESULTADOS DE ENTREVISTA TECNICA	AREA OPERACION

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

FECHA: MIERCOLES 27 DE MARZO

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
8.00 A 5.00 Y 16.00 A 21.00	CITA PARA EXAMEN MEDICO	JOSEFINA Y ANTONIO
8.00 A 5.00 Y 16.00 A 21.00	ELABORACION DE FORMATOS PARA EXAMEN MEDICO PARA EL GRUPO DEL VIERNES 29	JOSEFINA Y ANTONIO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FECHA: JUEVES 28 DE MARZO

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
TODO EL DIA	RECLUTAMIENTO	PATRICIA
8.00 A 11.00	LLENADO DE SOLICITUD DE ASPIRANTES EXTERNOS (LOS QUE REUNAN REQUISITOS Y PUEDAN QUEDARSE INCLUIRLOS EN EL GRUPO QUE SE EXAMINARA, LOS QUE NO CITARLOS PARA EL VIERNES 29 A LAS 8.30)	LORENA Y JOSEFINA
8.00 A 11.00	ENTREVISTA INICIAL	PATRICIA, JOSEFINA Y RICARDO
9.00 A 12.30	EXAMENES PSICOTECNICOS	SUSANA (APOYOS: BLANCA, HECTOR, JULIO, ARACELI Y RICARDO)
10.00 A 13.00	CALIFICACION DE EXAMENES	SUSANA, ANTONIO, MARIBEL (APOYOS: BLANCA, HECTOR, JULIO, ARACELI, PATRICIA Y RICARDO)
12.30 A 15.00	ENTREVISTA PROFUNDA	HECTOR, JULIO, BLANCA, ARACELI Y RICARDO
16.00 A 21.00	ENTREGA DE RESULTADOS DE LOS ASPIRANTES AL PUESTO DE INDEXADOR	HECTOR, JULIO, BLANCA, ARACELI Y RICARDO
16.00 A 21.00	CITA PARA ENTREVISTA TECNICA (LOS QUE PUEDAN ASISTIR EL MISMO DIA, CITARLOS A PARTIR DE LAS 18.00 HRS., LOS QUE NO AL SIGUIENTE DIA DE LAS 8.00 A LAS 15.00 Y DE LAS 16.00 A 20.30)	JOSEFINA
8.00 A 15.00 Y 16.00 A 20.30	ENTREVISTA TECNICA	AREA DE OPERACION
8.00 A 15.00 Y 16.00 A 21.00	ENTREGA DE RESULTADOS DE ENTREVISTA TECNICA	AREA OPERACION
8.00 A 5.00 Y 16.00 A 21.00	CITA PARA EXAMEN MEDICO	JOSEFINA Y ANTONIO
8.00 A 5.00 Y 16.00 A 21.00	ELABORACION DE FORMATOS PARA EXAMEN MEDICO PARA EL GRUPO DEL VIERNES 29 O LUNES 1 DE ABRIL, DEPENDIENDO DE LA HORA EN QUE LLEGUEN	JOSEFINA Y ANTONIO

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

FECIA: VIERNES 29 DE MARZO

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
TODO EL DIA	RECLUTAMIENTO Nota: DEPENDIENDO SI AUN NO SE HA CUBIERTO LA CUOTA	PATRICIA
7.45 A 15.00	EXAMEN MEDICO	MEDICINA PREVENTIVA
8.00 A 9.00	LLENADO DE SOLICITUD DE ASPIRANTES EXTERNOS	LORENA Y JOSEFINA
8.00 A 9.00	ENTREVISTA INICIAL	HECTOR, ARACELI, BLANCA JULIO Y RICARDO
9.00 A 12.30	EXAMENES PSICOTECNICOS	SUSANA (APOYOS: BLANCA, HECTOR, JULIO, ARACELI Y RICARDO)
10.00 A 13.00	CALIFICACION DE EXAMENES	SUSANA, ANTONIO, MARIBEL (APOYOS: BLANCA, HECTOR, JULIO, ARACELI, PATRICIA Y RICARDO)
12.30 A 15.00	ENTREVISTA PROFUNDA	HECTOR, JULIO, BLANCA, ARACELI Y RICARDO
16.00 A 21.00	ENTREGA DE RESULTADOS DE LOS ASPIRANTES AL PUESTO DE INDEXADOR	HECTOR, JULIO, BLANCA, ARACELI Y RICARDO
16.00 A 21.00	CITA PARA ENTREVISTA TECNICA (LOS QUE PUEDAN ASISTIR EL MISMO DIA, CITARLOS A PARTIR DE LAS 18.00 HRS., LOS QUE NO EL LUNES SIGUIENTE DE LAS 8.00 A LAS 12.00)	JOSEFINA
8.00 A 15.00 Y 16.00 A 20.30	ENTREVISTA TECNICA	AREA DE OPERACION
8.00 A 15.00 Y 16.00 A 21.00	ENTREGA DE RESULTADOS DE ENTREVISTA TECNICA	AREA OPERACION
8.00 A 15.00 Y 16.00 A 21.00	CITA PARA EXAMEN MEDICO	JOSEFINA Y ANTONIO
8.00 A 15.00 Y 16.00 A 21.00	ELABORACION DE FORMATOS PARA EXAMEN MEDICO PARA EL GRUPO DEL LUNES 1 DE ABRIL, DEPENDIENDO DE LA HORA EN QUE LLEGUEN O MARTES 2 (SI LO ACEPTA MEDICINA)	JOSEFINA Y ANTONIO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

FECHA: LUNES 1 DE ABRIL

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.45 A 15.00	EXAMEN MEDICO	MEDICINA PREVENTIVA
8.00 A 12.00	ENTREVISTA TECNICA	AREA DE OPERACION
8.00 A 15.00	ENTREGA DE RESULTADOS DE ENTREVISTA TECNICA	AREA OPERACION
8.00 A 15.00 Y 16.00 A 19.00	CITA PARA EXAMEN MEDICO	JOSEFINA Y ANTONIO
8.00 A 15.00 Y 16.00 A 19.00	ELABORACION DE FORMATOS PARA EXAMEN MEDICO PARA EL MARTES 2 DE ABRIL(SI LO ACEPTA MEDICINA PREVENTIVA)	JOSEFINA Y ANTONIO
13.00 A 15.00	RESULTADOS DE EXAMEN MEDICO DEL VIERNES 29 DE MARZO	MEDICINA PREVENTIVA

FECHA: MARTES 2 DE ABRIL

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
7.45 A 15.00	EXAMEN MEDICO (SI LO ACEPTA MEDICINA PREVENTIVA)	MEDICINA PREVENTIVA
13.00 A 15.00	RESULTADOS DE EXAMEN MEDICO DEL LUNES 1 DE ABRIL	MEDICINA PREVENTIVA

FECHA: MIERCOLES 3 DE ABRIL

HORARIO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
13.00 A 15.00	RESULTADOS DE EXAMEN MEDICO DEL MARTES 2 DE ABRIL	MEDICINA PREVENTIVA
19.00	RELACION FINAL DE CANDIDATOS	RICARDO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 7

CARTA DESCRIPTIVA

PROGRAMA: CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO. CURSO O EVENTO: INDUCCIÓN AL SERVICIO.OBJETIVO GENERAL: EL PARTICIPANTE IDENTIFICARÁ LA MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICA DE CALIDAD Y FUNCIONES DE SEPOMEX PARA APOYAR SU INTEGRACIÓN LABORAL. DURACIÓN: 3 HRS.

TEMARIO	CONTENIDO PARTICULAR	TÉCNICAS Y DINÁMICAS DEL INSTRUCTOR	APYOS DIDÁCTICOS	TIEMPO	OBSERVACIONES
BIENVENDA		Dinámica de integración	LAPTO, CAÑÓN, DISQUET, PANTALLA	20 Min.	1er. Día del programa
BREVE RESEÑA HISTORICA	El participante identificará el desarrollo del correo.	Expositiva. Lluvia de ideas.	LAPTO, CAÑÓN, DISQUET, PANTALLA	15 Min.	
FUNCIONES DEL SEPOMEX Artículo 3º del decreto por el cual se crea el Servicio Postal Mexicano	Destacará las principales funciones del Sepomex.	Expositiva. Lluvia de ideas.	LAPTO, CAÑÓN, DISQUET, PANTALLA	15 Min.	
MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD	Destacará la importancia de la misión, visión y política de calidad	Expositiva Lluvia de ideas.	LAPTO, CAÑÓN, DISQUET, PANTALLA	20 Min.	
ESTRUCTURA ORGÁNICA	Destacará la estructura orgánica del Sepomex	Expositiva. Lluvia de ideas.	LAPTO, CAÑÓN, DISQUET, PANTALLA	15 Min	
OBJETIVOS DE CALIDAD: Cobertura y Tiempos de Entrega.		Expositiva. Lluvia de ideas.	LAPTO, CAÑÓN, DISQUET, PANTALLA		

CARTA DESCRIPTIVA

PROGRAMA: CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO. CURSO O EVENTO: INDUCCIÓN AL SERVICIO.OBJETIVO GENERAL: EL PARTICIPANTE IDENTIFICARÁ LA MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICA DE CALIDAD Y FUNCIONES DE SEPOMEX PARA APOYAR SU INTEGRACIÓN LABORAL. DURACIÓN: 5 HRS.

TEMARIO	OBJETIVO PARTICULAR	TÉCNICAS Y DINÁMICAS DEL INSTRUCTOR	MATERIALES Y APOYOS DIDÁCTICOS	NÚM. DE HORAS	COMENTARIOS Y OBSERVACIONES
SERVICIOS QUE PRESTA SEPOMEX Y TIEMPOS DE ENTREGA	Destacará la importancia de los servicios postales en la sociedad.	Expositiva. Lluvia de ideas.	LAPTO, CAÑÓN, DISQUET, PANTALLA		
DERECHOS Y PRESTACIONES	Reconocer los beneficios que le brinda el Sepomex como empleado de esta institución.	Expositiva. Lluvia de ideas	LAPTO, CAÑÓN, DISQUET, PANTALLA	15 Mn.	
ÉTICA LABORAL	El participante distinguirá las obligaciones y prohibiciones a que están sujetos.	Expositiva. Lluvia de ideas.	LAPTO, CAÑÓN, DISQUET, PANTALLA HOJAS DE PAPEL, MARCADORES.	15 Min.	

TESIS CONT
FALLA DE CUEN

ANEXO 8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**DEPARTAMENTO
DE CAPACITACION**



**MANUAL DE
BIENVENIDA**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DIRECTORIO

LIC. GONZALO ALARCÓN OSORIO
DIRECTOR GENERAL

ING. ROLF A. NIEDERTRASSER LOZANO
DIRECTOR DE OPERACIÓN

LIC. LUIS FERNANDO JIMÉNEZ THOMAS
DIRECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS

LIC. ALEJANDRO BRITO ROJAS
DIRECTOR DE MEXPOST

LIC. CARLOS VARGAS MORGADO
DIRECTOR DE INSPECCIÓN POSTAL Y ASUNTOS JURÍDICOS

LIC. ARMANDO LEPE ROMERO
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN

LIC. GUILLERMO C. ROJAS ORTIZ
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

LIC. CECILIA ZAMORA CONTRERAS
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN
