

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

**“EL EJERCICIO PROFESIONAL DEL PSICOLOGO EN LA EMPRESA  
DELUXE MEXICANA S. A. DE C. V.”**

**ACTIVIDAD PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
PRESENTA:**

**ELVIRA QUINTANA SANCHEZ.**

**ASESOR: DR. MARCO EDUARDO MURUETA REYES  
DICTAMINADOR: LIC. BERTHA ESTHER GALLEGOS ORTEGA  
DICTAMINADOR: MAESTRA ANA ELENA DEL BOSQUE FUENTES**

**TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO. 2006.**



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.

## **SE HA DEJADO DE VIVIR.**

Se ha dejado de vivir...

Cuando se existe sin tener un propósito,  
cuando ya no se puede elegir el camino  
porque se piensa que ninguno es bueno,  
cuando se califica de absurdo todo movimiento nuevo  
porque se parece a lo ya conocido.

Se ha dejado de vivir...

Cuando da lo mismo hacer una cosa que otra  
porque el resultado será siempre el aburrimiento;  
cuando el espíritu de aventura ha terminado  
y se prefiere hablar de las cosas en vez de hacerlas,  
cuando se da más importancia a recordar lo realizado  
que a planear lo que queda pendiente por hacer.

Se ha dejado de vivir...

Cuando el amor sólo busca la comodidad y la satisfacción  
en vez de la pasión urgente de darse y recibir,  
cuando se cree saberlo todo y ya no puede establecerse dialogo con la gente,  
ni con lo libros, cuando se prefiere dormir a iniciar un sueño  
bajo la tenue luz de las estrellas.

Se ha dejado de vivir...

Cuando se cree que ya se ha hecho bastante por la vida  
y ahora es ella la que debe hacer algo por nosotros,  
cuando ya no se puede sentir la presencia de Dios  
en la acción de nuestro trabajo diario,  
cuando se prefiere transar... a pelear hasta el final.

Mario González Ulloa (Guizar 2003).

**DEDICO ESTE TRABAJO:**

***A LA MEMORIA DE MI HERMANO RAUL.***

Porque con tu partida, me enseñaste lo corta que es la vida para llevar a cabo los planes que uno tiene y que no debemos postergar lo que nos debemos y merecemos.

Porque siempre estarás en mi mente y en mi corazón, y se que donde estés te sentirás orgulloso de mi, como yo lo estoy de ti.

***A MI ESPOSO.***

***FER.***

Gracias mi amor, por estos doce años de amor, comprensión, paciencia y respeto, por tu apoyo, por enseñarme a amar, y por estar a mi lado en todo momento.

Gracias por apoyarme e impulsarme a concluir esta meta que postergué durante años.

Gracias por ser el amor de mi vida.

***A MI MAMI.***

Son tantas las cosas por las cuales tengo que agradecerte, que no me alcanzaría la vida para repetirte y decirte que eres lo más puro y sagrado que tengo.

Que agradezco cada sacrificio, cada hambre, cada desvelo, cada privación, cada palabra de aliento.

Gracias por depositar en mi tu confianza, por creer en mi, por alentarme a cada momento, en cada uno de mis sueños, por siempre apoyarme en mis decisiones aunque no estuvieras de acuerdo, por levantarme cuando e caído y sobre todo gracias por darme la vida y gracias por ser mi madre.

***A MI PADRE:***

No se como agradecerte todo el apoyo brindado, todo el amor dado, toda la confianza que depositaste en mi.

Gracias por que se que el legado más grande que me has dejado es la enseñanza de la superación, a creer en mi misma, y a salir adelante.

Gracias a ti soy una persona de bien.

### ***A MIS HERMANOS:***

Porque a través de todos estos años han sido mis guías:

**CARMEN.** Gracias por enseñarme lo importante que es valerte por ti misma, gracias por confiar en mí y siempre hacerme saber que estas ahí para lo que necesite.

**LUZ.** Gracias porque siempre te has preocupado por mi, y por lo que me pasa, gracias por que un día me diste un voto de confianza al querer que yo fuera la madrina de tu hija enseñándome con esto que confiabas en mi poniendo en mis manos lo más importante de tu vida.

**MARY.** Gracias a ti aprendí a ser tolerante con las personas que quiero.

Gracias, porque se que en ti siempre encontrare a una amiga y un apoyo incondicional

**LIBO.** Gracias, porque en ti encontré la fortaleza que en cierto momento creí perdida, porque me enseñaste con el ejemplo como salir adelante, porque me has enseñado a tener paciencia para alcanzar lo que te propones.

### ***A MIS SOBRINOS.***

**ALDO,** porque de ti he aprendido a ser valiente, a cuidar lo que mas quiero y luchar por lo que deseo.

**VALERIA,** porque contigo aprendí todo el amor que se le puede dar a los demás.

**YOLE,** porque gracias a ti aprendí que cuando se comparte con alguien que quieres también estas dando amor.

**MILENA**, porque gracias a tu inocencia y tu sonrisa se que la vida puede ser tan bella como nosotros busquemos que sea.

**VALENTINA Y RAUL**, porque aunque el destino nos haya jugado una mala pasada siempre estarán en mi corazón y se que el día de mañana volvere mos a vernos.

**A MIS CUÑADOS MARTIN Y ODOARDO:**

Porque siempre me han demostrado que están ahí para escucharme y hacerme fuerte, porque me han demostrado su apoyo incondicional, porque he sentido su protección.

Gracias por ser parte de mi familia y preocuparse de mi persona.

**A DIOS:**

Porque siempre me ha dado la fortaleza para seguir adelante .

Porque siempre ha guiado mi camino.

Por darme la oportunidad de concluir una de mis tantas metas.

**A MIS ASESORES:**

Porque agradezco profundamente que hayan aceptado ser parte de este proyecto.

Porque gracias a su inmenso conocimiento y a sus aportaciones se que no es un reporte de actividad profesional más sino que es parte de mi experiencia la cual esta quedando plasmada como una parte de mi vida.

Porque gracias a su apoyo hoy es posible cerrar este circulo en mi vida para comenzar uno nuevo.

# INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>INTRODUCCION</b> .....	9
 <b>Capitulo I. PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.</b>	
1.1 Historia de la Psicología Industrial.....	15
1.1.1 Primera Guerra Mundial.....	18
1.1.2 Periodo entre Guerras (1919-1940).....	20
1.1.3 Segunda Guerra Mundial. (1941-1945).....	22
1.2 Historia de la Psicología Industrial / Organizacional (I/O).....	24
1.3 Historia de la Psicología Organizacional.....	26
1.4 Diferencias Terminológicas.....	32
 <b>Capitulo II. EL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.</b>	
2.1. Campos de la Psicología Organizacional.....	35
2.2. Comportamiento Organizacional.....	40
2.3. Personalidad y Diferencias Individuales.....	44
 <b>Capitulo III. LA FUNCION TEORICA DEL PSICOLOGO EN LAS AREAS ESPECÍFICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.</b>	
3.1. Reclutamiento.....	52
3.2. Selección.....	57
3.3. Contratación.....	64
3.4. Inducción.....	64
3.5. Capacitación.....	67

**Capítulo IV. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL PSICOLOGO DENTRO DE LA EMPRESA DELUXE MEXICANA S. A. DE C. V.**

4.1. Antecedentes de la empresa.....	71
4.2. Política de Seguridad, Misión y Política de Calidad.....	73
4.3. Estructura Organizacional.....	74
4.4. Funciones del Jefe de Recursos Humanos.....	78
4.4.1. Proceso de Reclutamiento y Selección.....	79
4.4.2 Proceso de Contratación.....	93
4.4.3. Capacitación.....	102
4.4.4. Rotación de personal.....	107
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>119</b>

**ANEXOS.**

## **RESUMEN.**

El presente reporte de actividad profesional tiene como objetivo describir las funciones realizadas por un psicólogo egresado de la Facultad de Estudios profesionales Iztacala, en el área de Recursos Humanos dentro de una empresa de impresión de artes graficas, resaltando la importancia que tiene su labor dentro de la organización, al ser el encargado de proveer el recurso humano, inducirlo y buscar el crecimiento profesional de este dentro de la empresa.

Se hace una descripción sobre la historia y formación de lo que hoy se conoce como psicología organizacional, destacando las funciones que tradicionalmente realiza el psicólogo dentro del área de recursos humanos.

Se especifican las funciones y actividades realizadas por el psicólogo en la empresa Deluxe Mexicana, la cual se dedica a la impresión de documentos de valor.

Por ultimo se hace un análisis de cómo el conocimiento adquirido durante la carrera es implementado dentro del área laboral.

## INTRODUCCION.

En todas las épocas y en las diferentes sociedades, la conducta de los seres humanos ha sido de interés para innumerables estudiosos, utilizando desde los métodos más subjetivos y elementales hasta los más científicos.

Algunos de estos estudiosos pertenecen al campo de la Psicología la cual es el estudio científico de la conducta humana o animal, de cómo los seres humanos y los animales sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea., en general podemos entender por conducta las respuestas de una persona o animal en una situación dada; o bien todos los movimientos que hace y que pueden ser observados y registrados, incluso respuesta habladas o escrita (Morgan, 1980).

La Psicología moderna se ha dedicado a recoger hechos sobre la conducta y la experiencia, y los a organizado sistemáticamente, elaborando teorías para su comprensión. Estas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en alguna ocasión incluso a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas.

Históricamente, la Psicología se ha dividido en varias áreas de estudio. No obstante, estas áreas están interrelacionadas y frecuentemente se solapan unas a otras. La Psicología fisiológica, por ejemplo, estudia el funcionamiento del cerebro y del sistema nervioso, mientras que la Psicología experimental aplica técnicas de laboratorio para estudiar, por ejemplo, la percepción o la memoria.

Las áreas de la Psicología pueden también describirse en términos de áreas de aplicación. Los psicólogos sociales, por ejemplo, están interesados en las influencias del entorno social sobre el individuo y el modo en que éstos actúan en grupo., los psicólogos de la educación estudian el comportamiento de los individuos y grupos sociales en los ambientes educativos, la psicología clínica,

intenta ayudar a quienes tienen problemas en su vida diaria o sufren algún trastorno mental. Los psicólogos industriales estudian el entorno laboral de los trabajadores, mientras que el psicólogo organizacional no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

El estudio de la Psicología Organizacional se desarrolló ampliamente en las últimas décadas, con un enfoque interdisciplinario, en virtud de la problemática del manejo de los recursos humanos (Alles, 2003).

Inicialmente eran los psicólogos industriales quienes, con pocos elementos, se acercaban a las organizaciones para la selección y reclutamiento de personal al darse cuenta que les faltaban elementos para desempeñarse idóneamente en esta área los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que, (1) optimizara sus capacidades físicas y humanas, (2) aumentara la coordinación y el trabajo en equipo, y (3) garantizara eficiencia en todos los aspectos. Es así que estos realizaron su aporte ordenando los procesos con el fin de optimizar la selección de personal a partir de una definición más clara del puesto de trabajo para adecuar las capacidades del individuo con la tarea a realizar. Luego, gracias al aporte de otras ciencias, surge el psicólogo organizacional, cuya función es analizar las relaciones entre las partes., ya que la psicología organizacional estudia el comportamiento humano en los contextos organizacionales (Schein, 1982).

Por lo anterior no hay que perder de vista que la vida entera de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones y, dentro de ellas, encuentra una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones.

El individuo aspira al éxito psicológico y a la autoestima, por ello, si se desarrollan las actividades esenciales de la organización centradas en el logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al contexto, el individuo tendrá más oportunidad de expresar sus potencialidades, experimentar la autoestima y alcanzar el éxito psicológico.

Los responsables de tales organizaciones se esfuerzan por canalizar y orientar esos comportamientos con el objeto de producir bienes ó servicios, pues una organización es un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica de trabajo, para alcanzar un objetivo en común (Dibble, 2001).

Es así que el interés por la psicología de la organización como sistema total se presentó inicialmente, cuando los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que se realiza se relacionan con la imagen que se tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas.

Se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización, sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento se convirtió en la gran preocupación por la "calidad de la vida laboral". Es decir, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual.

La psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica.

Es así que el papel que desempeña el psicólogo en las organizaciones es de suma importancia puesto que, se ha involucrado en todas las áreas que a la industria le competen, en base al método científico aplicable a la propia organización.

En este sentido, y poniendo como ejemplo, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general (Guizar, 2003).

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

El psicólogo, con los conocimientos que maneja acerca de los individuos y sus formas de relacionarse con otros, y consigo mismos, aporta un matiz valioso en esta tarea.

Dado que el mundo organizacional, tanto público como privado se ha dado cuenta de ello, este campo se abre como una alternativa real de desarrollo para estos profesionales (Parkinson, 1999).

El mundo del trabajo, la industria, los negocios y el gobierno, son los campos más recientes donde se ha aplicado la psicología. Los primeros instrumentos psicológicos de esta especialidad fueron los tests de inteligencia y aptitud; las primeras mediciones sirvieron para hacer un trabajo eficaz de selección y colocación de personal. Durante la Primera Guerra Mundial se les empleó en gran escala para la selección y asignación de los soldados. Casi al mismo tiempo se aplicó su conocimiento en las escuelas públicas para evaluar la capacidad de aprendizaje de los estudiantes. Poco después, en la década de 1920, los adoptó la industria para seleccionar al personal más adecuado para cada puesto. En la actualidad, las aplicaciones psicológicas en el mundo del trabajo van mucho más

allá de los tests de inteligencia o de aptitud. Los psicólogos se ocupan de cuestiones tan diversas como la capacitación vocacional, la supervisión de personal, el mejoramiento de las comunidades, el asesoramiento de empleados y en aligerar la rivalidad industrial. Se les emplea como consultores y trabajadores de investigación para explotar los mejores medios de realizar estos trabajos.

En el ámbito industrial el psicólogo tiene varias funciones y cuenta con los principios conductuales de aprendizaje para modificar los procedimientos y las condiciones de trabajo dentro de una empresa.

Esta es una de las razones por las cuales el psicólogo se emplea en la industria, pues posee un vasto conocimiento acerca de la conducta humana, es sistemático en cuanto a la aplicación del método científico, además de ser capaz de integrar todas las pruebas y evaluaciones dándoles un carácter psicológico, integrando todos y cada uno de los aspectos que conforman al individuo.

Por lo tanto el objetivo del presente reporte es describir la actividad profesional desempeñada por el psicólogo en la empresa Deluxe Mexicana S. A. de C. V. en el área de Recursos Humanos.

Empezaremos por abordar en el primer capítulo la historia de la psicología industrial, mencionando como es a partir de esta que surge la historia de la psicología Industrial / Organizacional, y la historia de la psicología Organizacional, capítulo en el cual también se hace referencia a la definición de psicología a partir del enfoque conductual; para concluir se mencionan las diferencias terminológicas que puede tener esta área de estudio.

En el capítulo dos se mencionan los campos de la psicología organizacional dentro de los cuales el psicólogo se puede desarrollar implementando la detección, el desarrollo, la planeación y prevención, así como la investigación etc..

Por otro lado se menciona el comportamiento organizacional haciéndose referencia a lo que se entiende por organización y como este influye en la conducta, las actitudes, los valores, las expectativas etc., de los individuos.

Es por esto que dentro de este capítulo se aborda la personalidad y las diferencias individuales, ya que las organizaciones están compuestas por personas las cuales no son iguales entre si, sin embargo tanto organización como individuo deben trabajar en conjunto para obtener ambos sus respectivos objetivos.

En el capítulo tres se hace una semblanza teórica de los elementos en los cuales se apoya el psicólogo para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación.

En el cuarto y último capítulo se mencionan las actividades desarrolladas por el psicólogo durante un año de trabajo en la empresa Deluxe Mexicana S. A de C. V., dentro del área de Recursos Humanos.

En este capítulo se abordarán de manera explícita la forma en como el psicólogo se desempeña en las áreas específicas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación., manejando un antes y un después de su intervención., mencionando logros, objetivos alcanzados y las sugerencias que podrían hacer que el desempeño de el psicólogo mejorara dentro de la organización.

Como último punto se mencionan las conclusiones, dentro de las cuales se hace un análisis de la relación entre la formación recibida en la carrera y las actividades realizadas como psicólogo en el área reportada.

Sin más preámbulo damos comienzo a este reporte de actividad profesional, esperando que la información aquí recabada sea de utilidad para los psicólogos que se desempeñan dentro del área de Recursos Humanos.

# CAPITULO I.

## PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.

### 1.1 Historia de la Psicología Industrial.

Escribir la historia de cualquier disciplina es realmente difícil. En primer lugar, por los riesgos que implica, máxime cuando son tantas las perspectivas y los énfasis que se han puesto sobre ellas en cada momento histórico. Un segundo problema que se nos presenta al escribir sobre la historia de un campo de conocimiento se refiere a la unidad de tiempo a utilizar; sin embargo, en el campo que nos ocupa serán las dos grandes guerras las que marquen los cambios y reconstrucciones de la Psicología Industrial, (Rodríguez, 2001).

Antes de escribir cualquier historia es de suma importancia el tener en cuenta la definición de la Psicología la cual es la Ciencia que estudia la conducta humana y animal, para el propósito del presente reporte podemos excluir de la definición la conducta animal. Sencilla como parece esta definición contiene elementos que merecen una reflexión cuidadosa. Las palabras importantes son ciencia y conducta. Como Ciencia la Psicología trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos. La explicación exige la identificación, descripción y observación de variables. La observación debe ser de una clase especial. Por lo menos debe planearse y ser sistemática; idealmente, debe ser experimental, es decir, ciertas variables deben controlarse ya sea realmente o por técnicas estadísticas, mientras que otras varían sistemáticamente y se estudian sus efectos. Más importante quizás es que las observaciones y experimentos científicos se determinan o especifican de antemano. Las observaciones científicas están sujetas a confirmación o invalidación por otros científicos que deseen repetir cualquier observación determinada. La principal contribución que la Psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la

conducta humana que se refiere sencillamente a lo que es posible hagan una o varias personas (Dunnette y Kirchner, 2003).

Con lo anterior podemos dar paso a conocer la historia de la Psicología Industrial considerando sus orígenes desde la Psicología, indica Peiro (1984 citado en Munduate, 1997) en su obra Psicología de la Organización, que el desarrollo de la Psicología Industrial solo fue posible a partir de la constitución de la Psicología como ciencia, y que los autores más relevantes como Cattell (1860-1944) o Munsterberg (1863-186) tomaron los métodos y procedimientos que Wunt utilizaba en el laboratorio para el estudio de las diferencias individuales y las orientaron para el mundo de la industria y del trabajo, insistiendo en la legitimación y conveniencia de la investigación y experimentación industrial.

Fue especialmente Hugo Munsterberg (1913-1914) quien merece el reconocimiento como fundador de la Psicología Industrial, sin olvidarnos de autores como Scout (1869-1955) y Taylor entre otros, (Munduate, 1997).

Hugo Munsterberg era un psicólogo alemán con educación académica tradicional. Fue invitado a la Universidad de Harvard por el notable científico americano William James. Munsterberg aplicó sus métodos experimentales a una variedad de problemas, incluyendo percepción y atención.

Fue una figura popular en la educación americana, a Munsterberg le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Su libro "Psicología y eficiencia industrial" (1913) fue dividido en tres partes: a) seleccionar trabajadores, b) diseñar situaciones laborales y c) utilizar la psicología en las ventas. Uno de los estudios más renombrados de este psicólogo trataba de determinar cómo se forma un conductor seguro de tranvía, en el cual estudio sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrollo una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y concluyo que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo. Muchos escritores consideran a Munsterberg el padre de la Psicología Industrial.

De igual forma Walter Dill Scout de profesión psicólogo fue persuadido para dar un discurso a algunos líderes de negocios en Chicago por la necesidad de aplicar la psicología en la publicidad. Su discurso fue bien recibido y fue publicado en dos libros, "The Theory of Advertising" (1903) y "The Psychology of Advertising" (1908). El primer libro trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. El segundo libro apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, competencia, lealtad y la concentración.

Para 1911, se incremento el interés por todo esto, y publico dos libros más "Hombres influyentes en los negocios" e "Incrementando la eficiencia humana en los negocios". Durante la Primera Guerra Mundial, Scout fue decisivo en la aplicación de procedimientos de reclutamiento de personal dentro del ejército .

Frederick W. Taylor fue ingeniero de profesión. Su escolaridad formal fue limitada, pero a través de la experiencia y su propia capacitación en ingeniería obtuvo muchas patentes.

Estuvo en una compañía como trabajador, supervisor y finalmente como director de planta. Taylor se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. En su obra más conocida "The Principles of Scientific Management (1911)" menciona los siguientes principios:

- La ciencia por encima de la regla del pulgar.
- Selección científica y capacitación.
- La cooperación por encima del individualismo.
- División equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados.

Taylor creyó que los principios científicos podían ser aplicados al estudio de la conducta del trabajo para ayudar a incrementar la eficacia del trabajador y la productividad. Sintió que había un mejor método para llevar a cabo un trabajo particular. En forma científica separar el trabajo en movimientos medibles y registrar

el tiempo necesario para realizar cada movimiento. Taylor creyó que podía desarrollar una forma más rápida y eficiente de realizar una tarea. Tuvo total éxito en la aplicación de su método, el cual llegó a ser conocido como “Estudios de Tiempo / Movimiento”. Esos procedimientos de tiempo / movimiento obtuvieron un doble, triple y hasta cuádruple incremento laboral.

El sistema de Taylor incremento la eficiencia laboral y la productividad, eventualmente llegó a ser conocido como gerencia científica. Además de su procedimiento Taylor también incorporo selección de trabajadores basándose en las habilidades y en el uso correcto de herramientas, (Muchinsky, 2002).

No obstante y a pesar de sus contribuciones, fue la primera guerra mundial quien consagro el desarrollo de la Psicología Industrial como consecuencia del éxito de los programas militares de clasificación psicológica, y de los estudios sobre fatiga, niveles de ruido, monotonía y otros aspectos relacionados con la calidad y la cantidad de trabajo que requería la fuerte demanda de producción especialmente en las factorías de municiones, (Dunnette y Kirchner, 2003).

### **1.1.1 Primera Guerra Mundial**

La Primera Guerra Mundial dio un poderoso impulso a la respetabilidad de la Psicología. Los psicólogos creyeron que podían prestar valiosos servicios a la nación y algunos vieron la guerra como un medio para acelerar el progreso de la profesión.

Robert Yerkes fue el psicólogo más decisivo para implicar a la Psicología en la guerra. Como presidente de la APA (American Psychological Association) llevo a la profesión a cumplir misiones en el esfuerzo bélico. La APA hizo muchas propuestas, incluyendo métodos para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental, así como métodos de asignación de reclutas a puestos en el ejército. Comités de psicólogos investigaban las motivaciones del soldado, su moral, los problemas psicológicos causados por incapacidades físicas y la disciplina. Yerkes

continuó insistiendo en su concepción de que la psicología podía ser de gran ayuda para la nación en tiempos de guerra.

A su vez, el ejército se mostraba algo escéptico ante las demandas de los psicólogos. Finalmente aprobó un número modesto de propuestas, sólo aquellas que implicaban la evaluación de reclutas. Yerkes y otros Psicólogos revisaron una serie de test generales de inteligencia y a la larga desarrollaron uno, que denominaron Army Alpha. Cuando descubrieron que 30% de los reclutas eran analfabetos, desarrollaron el test Army Beta, especial para los que no podían leer el inglés. Mientras tanto, Walter Scout investigaba la mejor colocación de los soldados en el ejército, clasificó y ubicó a los alistados, llevo a cabo valoraciones del desempeño de oficiales y desarrollo y preparo deberes laborales para diferentes puestos de trabajo.

Los planes para aplicar test a reclutas marchaban lentamente. El ejército construyo sitios especiales para realizar los test en sus campamentos y ordenó que se aplicaran a todos los oficiales, a los candidatos a oficiales, y a los reclutas recién alistados. La orden final, autorizando el programa de realización de test, salió de la oficina del ayudante general en agosto de 1918.

Como resultado, el programa de test de inteligencia no aportó tanto a la guerra como Yerkes habría deseado.

Aunque el impacto de la psicología en el esfuerzo de guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión. Los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una compañía. En 1917 también comenzó a publicarse la revista más antigua y representativa en el campo de la Psicología Industrial, la *Journal of Applied Psychology* (Revista de Psicología Aplicada).

Después de la guerra hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica.

### **1.1.2 Periodo entre Guerras (1919-1940)**

La Psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la Psicología Industrial podía resolver problemas prácticos. Después de la guerra florecieron varias oficinas de investigación psicológica entre las que estuvo la Corporación Psicológica fundada por James Cattell en 1921. Cattell la organizó como una corporación de negocios y solicitó que psicólogos adquirieran acciones de la corporación, su objetivo era impulsar la psicología y promover su utilidad para la industria. La corporación también servía como banco de información de datos de verdaderos psicólogos y no de charlatanes que se hacían pasar por estos. A diferencia de muchas agencias que surgieron en Estados Unidos en aquella época, la corporación ha seguido funcionando. Con el paso del tiempo, ha cambiado su misión original y en la actualidad es uno de los mayores editores de test psicológicos.

En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fabrica Hawthorne, de la Western Electric Company, estos estudios constituyen el programa de investigaciones más significativos que se ha emprendido para mostrar la enorme complejidad del problema de la producción, relacionado con la eficacia. El estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficacia. Se instalaron varios juegos de luces en salas de trabajo donde se producía equipo eléctrico. En algunos casos la luz era intensa en otros fue reducida, de los resultados obtenidos la productividad aumentaba aunque la iluminación disminuyera. Los resultados del estudio fueron tan raros que los investigadores lanzaron hipótesis sobre otros factores responsables de la productividad. Los resultados de este estudio dieron lugar a otros cuatro que se llevaron a cabo durante un periodo de 12 años: 1) sala de pruebas de ensamblaje de transmisiones; 2) programa masivo de entrevistas; 3) sala de observación del banco de alambrado, y, 4) asesoria de personal. Los estudios Hawthorne revelaron muchos aspectos de la conducta humana en el puesto de trabajo que no habían sido reconocidos antes. Los investigadores lanzaron la hipótesis de que los resultados de los estudios habían sido causados por el deseo de los empleados de complacerlos. Halagados por el hecho de que distinguidos

investigadores se tomaban el tiempo para estudiarlos, los obreros se habían extremado para hacer lo que creían los impresionarían; precisamente, ser altamente productivos. Los investigadores aprendieron que hay factores ajenos a los puramente técnicos que influyen sobre la productividad.

De esta manera uno de los resultados más importantes de los estudios fue un fenómeno denominado el efecto Hawthorne. El rendimiento de los obreros comenzó a mejorar tras el inicio de la intervención de los investigadores y siguió mejorando debido a la novedad de la situación, o sea, los empleados respondieron de manera positiva al tratamiento novedoso que recibían de los investigadores. Sin embargo, la novedad comenzó a desaparecer y la productividad regresó a su nivel anterior. Este fenómeno de cambio de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, con retorno gradual al nivel anterior de conducta según desaparece la novedad, es el efecto Hawthorne.

Los estudios Hawthorne revelaron también la existencia de grupos de trabajo informales de empleados y sus controles sobre la producción, así como la importancia de las actitudes de los empleados, el valor de contar con un supervisor comprensivo y favorable, y la necesidad de tratar a los obreros como personas, en lugar de cómo capital humano.

Su revelación de la complejidad de la conducta humana abrió nuevos espacios para la Psicología Industrial, que durante casi 40 años ha estado dominada por el deseo de mejorar la eficiencia de las organizaciones. Hoy se considera que los estudios Hawthorne son el mayor episodio singular en la formación de la psicología industrial.

Esta era de la Psicología Industrial terminó con la conclusión de los estudios Hawthorne, coincidiendo con el estallido de la Segunda Guerra Mundial. Los psicólogos industriales se enfrentaban ahora a una tarea inmensa; ayudar a movilizar a una nación para una guerra en dos continentes.

### **1.1.3 Segunda Guerra Mundial (1941-1945).**

Cuando Estados Unidos entró en la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos industriales estaban mucho más preparados para el esfuerzo de guerra de lo que habían estado en 1917. Para esta época, los psicólogos habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente.

A diferencia de la primera Guerra Mundial, esta vez el ejército fue el primero en acudir a los psicólogos. Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba desarrollada fue la Army General Classification Test, AGCT (Prueba General de Clasificación del Ejército), un punto de referencia en la historia de las pruebas de grupo.

El comité trabajó en otros proyectos, tales como métodos de selección de personas para entrenamiento de oficiales, pruebas sobre habilidades de negociación y pruebas suplementarias de aptitud.

Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional, un proyecto emprendido por la Oficina de Servicios estratégicos de Estados Unidos. El propósito de este programa de pruebas era evaluar candidatos para asignarlos a unidades de inteligencia militar.

Durante la guerra, la Psicología Industrial se utilizó también en la vida civil. El uso de pruebas de empleo en la industria aumento considerablemente. Como la nación necesitaba una fuerza de trabajo productiva, se convocó a los psicólogos para que redujeran el ausentismo laboral. La industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre todo en las áreas de selección y capacitación, (Muchinsky, 2002).

La Segunda Guerra Mundial tuvo un efecto muy estimulante en el desarrollo de la Psicología Industrial, cientos de psicólogos de todas las especialidades contribuyeron al esfuerzo de la guerra. Los psicólogos trabajaban con problemas que ampliaban la visión general de ambos trabajos industrial y organizacional, incluyendo la selección de reclutas, su ubicación en diferentes puestos, capacitación, moral, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y diseño de equipos de trabajo. Antes de esa época la American Psychological Association limitaba a sus intereses a la Psicología experimental y rechazaban los intentos de los psicólogos industriales por incluir a la práctica en su disciplina, la cual se consideraba como no científica. Sin embargo como resultado de la guerra la APA abrió sus puertas a la Psicología aplicada y en 1944 se formó la División 14 of Industrial and Business Psychology. Después de la guerra, las dos áreas de psicología industrial y organizacional continuaron su expansión; es más mediante la demostración de su valor hacia la sociedad a gran escala, las compañías privadas tomaron mayor interés en el área, implementando varios procedimientos Industriales / Organizacionales (I/O) como serían las pruebas psicológicas.

De esta forma a partir de 1946 la Psicología Industrial evolucionó a un campo legítimo de investigación científica, después de establecerse como una práctica profesional aceptada.

Otro evento que ayudó a dar forma al área de la Psicología I/O fue la promulgación de Ley de los derechos civiles de 1964, la cual puso en movimiento fuerzas que han tenido gran impacto en la manera en que las organizaciones contratan y tratan a sus empleados. Cuando la discriminación contra las minorías se volvió ilegal, las organizaciones tuvieron que cambiar muchas de sus prácticas laborales. De esta manera se convocó a los psicólogos industriales para que ayudaran en el desarrollo de los procedimientos que eliminaran la discriminación en el lugar de trabajo.

En 1970, la Industrial Psychology Division 14 de la APA cambió su nombre al de Division of Industrial and Organizational Psychology y actualmente se llama Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP; Sociedad para la Psicología Industrial y Organizacional).

## 1.2 Historia de la Psicología Industrial/ Organizacional (I/O).

Como lo indica su nombre, el campo de la Psicología contiene dos divisiones principales: la industrial (o de personal) y la organizacional. Aunque su contenido se traslapa y no se puede separar con facilidad, cada una partió de diferentes escuelas en la historia del área.

La Psicología Industrial, que era el nombre original del área, es la rama más antigua y tendía a tomar una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional, a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas. Tiene que ver con cuestiones referentes al diseño eficiente de empleos, selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño. La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial; se ocupa de entender el comportamiento y fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

De esta forma no es difícil definir en el plano conceptual la diferencia entre Psicología Industrial y Organizacional, como tema de estudio, y Comportamiento Organizacional. A los Psicólogos Industriales y Organizacionales les interesa el comportamiento humano en general y el comportamiento del individuo en las organizaciones en particular. A los especialistas en comportamiento organizacional les interesan las organizaciones en general y el elemento humano de las organizaciones en particular.

Muchas veces es difícil sustentar las diferencias básicas entre la Psicología Industrial y Organizacional y el Comportamiento Organizacional como áreas académicas de estudio en ambientes organizacionales aplicados. La American Psychological Association reconoció formalmente la interrelación entre estos dos enfoques y los mismos problemas básicos en 1973. Entonces la antigua designación de Psicología Industrial fue sustituida con el término que ahora es de uso común: Psicología Industrial / Organizacional (I / O).

La Psicología I/O se ha centrado en Estados Unidos de América, lugar donde este campo tuvo sus inicios y gran parte de su desarrollo inicial. De cualquier manera esta área de la Psicología existe en todo el mundo y gran parte de sus descubrimientos y principios provienen de otros países; por otro lado, su práctica difiere un poco en cada país. Por ejemplo, las técnicas implementadas para seleccionar personal cambian de un país a otro. En EUA, la Psicología I/O ha tenido una larga tradición de prestar atención un poco mayor al lado I que al aspecto O; en los últimos años, esta tendencia se ha reforzado por requerimientos legales cada vez mayores de que las organizaciones eviten la discriminación en sus prácticas de selección de personal. En otros lugares, como Canadá y Europa, la psicología I/O se centra un poco más en la dirección de la organización. Esto se debe en parte a la existencia de movimientos gremiales con mayor fuerza en esos sitios, que enfatizan más los derechos de los empleados de lo que en realidad se hace en EUA; así gran parte de la investigación en los temas de actitudes, salud, seguridad y bienestar de los empleados, proceden de Canadá y Europa, (Spector, 2002).

Por lo anterior la historia de la Psicología I/O es rica y variadas, pues esta disciplina nació en la confluencia de varias fuerzas, se desarrolló y creció durante conflictos globales y se entrelazó en el tejido social, del que forma parte. El año 1992 marcó el centenario de la APA, Katzell y Austin 1992 (citados en Muchinsky, 2002), citaron una declaración memorable de Morris Viteles, uno de los pioneros del campo que resumió con gran sagacidad los dos dominios de la Psicología I/O: "si no es científica, no es una buena práctica, y si no es práctica, no es una buena ciencia". De la misma manera, Likewise, Farr y Tesluk 1997 (citados en Muchinsky 2002), citaron el comentario del primer presidente de la División 14, Bruce Moore, sobre la dualidad de la ciencia y la práctica de la psicología I/O: "El profesional aplicado sufre el riesgo del pensamiento estrecho y miope, pero el científico puro extremo tiene el peligro de aislarse de los hechos" en 1990 fue publicado el Handbook of industrial and Organizational Psychology (Manual de Psicología Industrial y Organizacional).

Hoy en día la Psicología I/O es multidisciplinaria, tanto por su contenido como por sus métodos de pesquisas. Como se puede observar lo mismo ocurrió al comienzo

del siglo; una confluencia del interés en investigaciones publicitarias, eficiencia industrial y test mentales. En cierto sentido, la evolución de la Psicología I/O es la crónica de intereses crecientes a lo largo de varias dimensiones comunes como son la era global de la civilización, donde las fronteras nacionales y culturales limitan cada vez menos, la Psicología I/O también ha expandido sus dominios de interés e implicación.

### **1.3 Historia de la Psicología Organizacional**

En los años sesenta, la investigación en psicología industrial adquirió un sabor organizativo más marcado. Los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones. Términos tales como cambio organizacional y desarrollo de la organización aparecieron regularmente en la literatura , (Muchinsky, 2002).

La década de los sesenta estuvo orientada hacia perspectivas más psicosociológicas que se iniciaron en Europa, y sus temas de mayor interés fueron los relacionados con la estructura, la tecnología y las tareas, convirtiéndose la teoría de la contingencia en el paradigma dominante. Durante los años sesenta cristaliza una nueva forma de pensar y entender el fenómeno organizativo. Las razones de este cambio en la forma de concebir las organizaciones se resumen como siguen:

- Búsqueda de nuevos paradigmas en la ciencia en general y en las Ciencias Sociales en particular.
- Aplicación de la perspectiva del sistema abierto al estudio de las organizaciones.
- Incremento del tamaño y complejidad de las organizaciones.
- Incremento de la influencia sindical y estatal sobre la vida de éstas.
- Preocupación por estudiarlas como actores sociales visibles.
- Avance en el desarrollo tecnológico.

En este nuevo contexto destaco la aparición del Handbook of Organización de March (1965), que tendría una gran influencia en el desarrollo del campo de estudio de las organizaciones, sobre todo desde una orientación cognitiva.

A pesar del éxito aparente de la Psicología de las Organizaciones sufre una crisis recibiendo críticas y ataques.

Una de las críticas más importantes se refería al doblegamiento de la Psicología de las Organizaciones ante la clase empresarial, convirtiéndose en meros asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal.

El segundo abanico de criticas se dirigía a cuestionar la “utilidad práctica” de la disciplina, dado que los instrumentos y técnicas utilizados estaban anticuados y superados al haber sido diseñados para un contexto laboral que ya no existía.

La tercera serie de críticas iban dirigidas a poner en tela de juicio la ponderación de los Psicólogos Industriales en sus consejos, pues con frecuencia se erigían en defensores de supuestos en modo alguno comprobados. Un ejemplo claro de esta falta de ponderación fue la defensa del supuesto de que la satisfacción laboral es la causa de la productividad, supuesto que a comienzos de los sesenta ya no se sostenía.

Es precisamente, después de este período crítico cuando se produce el cambio de denominación de Psicología Industrial a Psicología Organizacional, lo cual implica una redefinición profunda de los contenidos, (Rodríguez, 2001).

Aun así entre los psicólogos no existe un acuerdo claro sobre cual es el origen y el campo de estudio de la Psicología Organizacional. En general se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otros tipos de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudiosos la consideran como un sinónimo de la Psicología Industrial, otros como parte integrante de ella o, finalmente, como una ampliación y evolución de la segunda.

Fue así que el interés por la Psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Así por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los Psicólogos Industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la administración de pruebas que le permitieran a organizaciones tales como el Ejército o las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. El proceso de selección se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro.

Con esta forma más sistemática y científica de hacer selección, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo. Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que: 1) optimizara sus capacidades físicas y humanas, 2) aumentara la coordinación y el trabajo en equipo, y 3) garantizara eficiencia en todos los aspectos. Se llevaron a cabo estudios del tipo “tiempo y movimiento” para determinar la forma como un trabajador competente hace su trabajo y se analizaron los distintos “cargos” con el objeto de estandarizarlos y facilitarles así al empresario, la selección y entrenamiento del personal. Se estudiaron también las facilidades locativas, los niveles de ruido, fatiga, monotonía y otros aspectos para determinar su posible efecto en la cantidad y calidad del trabajo.

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaban considerablemente la eficiencia del trabajador. Particularmente se interesaron entonces por estudiar el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudieran tener premios tales como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas. La gran tradición de estudiar el aprendizaje animal y

humano hizo posible redefinir y comprobar dentro del contexto organizacional muchas de las hipótesis investigadas en los experimentos sobre procesos de aprendizaje. Los tipos de incentivos que los empresarios estaban utilizando se convirtieron entonces en materia de estudio para los psicólogos industriales.

Al estudiar las motivaciones del trabajador, se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral de trabajo mucho más de lo que se había pensado. Por ejemplo, la cantidad de trabajo que una persona hace depende más de la cantidad de trabajo que sus compañeros hacen que del dinero que ganen o de la presión que el jefe ponga para hacerlos trabajar. Cada vez se hizo mucho más evidente que cada organización tiene dentro de sí muchos grupos que generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se deba hacer. Cuando los psicólogos empezaron a analizar de nuevo los cargos directivos encontraron que en ellos también existían grupos en virtud de sus funciones, niveles de jerarquía o localización geográfica. En algunos casos, se encontraron grupos dentro de la organización como por ejemplo, los departamentos de producción y ventas que en su afán por competir redujeron su nivel de eficiencia y el de toda la organización.

El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, entonces, a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad de trabajo que uno realiza están relacionadas con la imagen que uno tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento. Aún más se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento es el que a la postre se convirtió en la gran preocupación por la "calidad de vida laboral". En otras palabras, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para

probar que la organización es un sistema social complejo que se tienen que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual,. En resumen fue éste el descubrimiento que le dio a la psicología de la organización como disciplina.

Es así que la diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920,1930 ó 1940 y el psicólogo organizacional de hoy tienen dos manifestaciones. Primero, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Segundo, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistemáticas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo, (Schein 1982).

Para efectos de este reporte de trabajo se tomara como definición de Psicología Organizacional la propuesta por Furrnham (2001) la cual menciona que es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamiento de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginado o implícito de los demás en su organización. La Psicología Organizacional es el estudio del individuo en la organización, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo.

La Psicología Organizacional lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma.

Entre las relaciones que evidentemente mantiene la Psicología Organizacional con otras disciplinas, destaca principalmente el contacto con la Psicología Industrial, la Psicología Social, la Sociología, la Antropología, las disciplinas administrativas y el Desarrollo Organizacional, así como la Psicología Industrial la cual se considera en estrecha relación con la psicología organizacional como antecedente. En cuanto a sus vínculos con la Psicología Social se dice que esta última se orienta a la investigación relacionada con el “como se influye la gente entre sí” en la medida en que los hechos psicológicos están influidos por las actividades psicológicas percibidas o anticipadas de los otros”, por lo tanto existen vínculos estrechos con la Psicología Organizacional, ya que ambas estudian prácticamente los mismos fenómenos, solo que la primera en un contexto mucho más amplio que la segunda. Por lo que respecta a la Sociología, esta busca entender los procesos organizacionales, sin enfatizar los procesos individuales, mientras que la Psicología Organizacional desea comprender más los segundos que los primeros. A la Antropología, por su parte, corresponde el estudio del hombre como tal, sin buscar de manera especializada los procesos psicológicos que surge en él cuando se ubica dentro del contexto de una organización. La administración vista como la conducción de las instituciones, se ocupa de todos aquellos aspectos relacionados con sus posibilidades de mejorar su gestión; por lo tanto, aprovecha los descubrimientos de la Psicología Organizacional, en la medida en que pueden contribuir a esta tarea.

La Psicología de las Organizaciones como cualquier otra rama de la Psicología, comparte las características de la ciencia, de modo que básicamente desempeña cuatro papeles fundamentales:

- De investigación, a fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos. Mayormente, sus esfuerzos se encaminan a la investigación aplicada, más que a la investigación básica.
- De orientación de la declaración de lineamientos, la conducción de proyectos y la dirección de funciones que animan a las organizaciones.

- Como parámetro que facilita el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de proyectos, roles y funciones de una organización.
- Agente que compendia y describe los conocimientos, habilidades y las herramientas que optimizan la vida organizacional, (Zepeda 2000).

De esta forma la Psicología Organizacional contribuye al logro de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, apoya el crecimiento de los individuos y la satisfacción de necesidades de la sociedad.

De esta forma durante la década que finalizó se tomó conciencia de que la vida organizacional es enormemente diversa, que no existen leyes universales para explicar el comportamiento en las organizaciones y que los avances en el campo se producirán en la medida en la que se desarrollen conceptos adecuados para afrontar la gran diversidad que representa la organización, concebida ya como un sistema social abierto, (Rodríguez, 2001).

La Psicología Organizacional cada vez va acrecentando sus intereses en las diferencias culturales entre las naciones, inducida por la dependencia recíproca entre los países, así también por el desarrollo de la empresa internacional con intereses de alcance mundial.

#### **1.4 Diferencias Terminológicas.**

La enorme cantidad de términos que se intercambian y se han utilizado como sinónimos; Psicología aplicada, industrial, ocupacional, organizacional, vocacional y del trabajo se utilizan indistintamente lo cual puede confundir. Además, se recuerde a expresiones como Comportamiento Organizacional, Psicología Industrial y Organizacional, Ergonomía etc.

Son tres las razones principales por las que se utilizan tantos términos afines.

La primera es histórica: cambio en el objetivo de las investigaciones y la valencia o valor atribuido a las diferentes palabras. Por tanto Psicología Industrial es un término muy poco utilizado actualmente.

La segunda razón es el etnocentrismo. Diferentes países tendían a elegir distintos términos. Así los británicos utilizan el término Psicología Ocupacional, los europeos Psicología del trabajo y los estadounidenses emplean la expresión Psicología Industrial y Organizacional.

La tercera razón es principalmente el narcisismo. Gran parte de las investigaciones ofrecen la fama “del nombre” o por lo menos la posibilidad de que una palabra o frase incluida en alguna prueba, una técnica, un tópico o una subdisciplina ofrezcan al autor fama perdurable. Aunque esto sea menos cierto en esta área, quizá sea una posible explicación de la proliferación de términos.

Dichos términos son:

Psicología Aplicada. Contrasta con la Psicología pura y abarca toda la Psicología que pretende la aplicación directa de la teoría o los métodos de la investigación psicológica.

Psicología Industrial. Posiblemente el termino utilizado en esta área; reflejaba los intereses iniciales de los especialistas en Psicología aplicada, a muchos de los cuales les interesaban los factores ambientales y físicos en el trabajo (factores humanos), la ergonomía y los grupos humanos.

Psicología Industrial y Organizacional. Un término utilizado casi de manera exclusiva en Estados Unidos de América para incluir los viejos intereses en la psicología industrial y los más recientes de los psicólogos organizacionales. En gran medida sigue siendo sinónimo de Psicología Organizacional.

Psicología Ocupacional. Un término muy británico que se refiere a toda el área de investigación organizacional e industrial. En cierta Forma, es confuso y ha dado origen al término más común Psicología Organizacional.

Comportamiento Organizacional. Un termino empleado para referirse a un área multidisciplinaria con teorías y metodologías tomadas de la ciencia de la administración, la Psicología y la Sociología. En Gran Bretaña y Europa, tal vez los sociólogos sean mayoría en esta área, mientras que en Estados Unidos de América son los psicólogos.

Psicología Organizacional. Quizá el término más difundido que incluye todo el concepto de la Psicología del trabajo y la mayor parte de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Probablemente sea el término que resultará victorioso en la batalla etimológica. Sin embargo, quienes no son psicólogos se oponen al “epíteto de Psicología” y por tanto, prefieren el termino Comportamiento.

Psicología del Trabajo. Un término relativamente nuevo, utilizando primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la Psicología en los negocios, industrial, ocupacional, organizacional y vocacional. Su simplicidad resulta sorprendente, pero una vez más es posible que algunos investigadores sin grado de psicólogos se resistan a su uso, (Furnham, 2001).

Por lo expuesto anteriormente y para fines de uso dentro del presente reporte de actividad profesional utilizaremos el término Psicología Organizacional.

## **CAPITULO II**

### **EL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.**

#### **2.1. Campos de la Psicología Organizacional.**

Las actividades profesionales de un psicólogo proveen dos dimensiones bien definidas. La primera es la intervención directa del psicólogo en la solución de problemas concretos o en el desarrollo de soluciones nuevas. La segunda es la actividad del psicólogo mediada de profesionales y no profesionales. La actividad genérica del psicólogo como profesional, incluyendo dentro de ésta su labor como investigador básico y aplicado, se encuentra en aquellas situaciones sociales en que el factor humano es determinante.

De esta forma Ribes, Fernández, Talento, Rueda y López (1980), definen cinco funciones profesionales del psicólogo en relación con los factores humanos:

- 1.- Funciones de detección de problemas, definidos ya sean en términos de carencias de forma de comportamiento socialmente deseables, o de potencialidad cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales. Esta función comprende las áreas tradicionales de evaluación y diagnóstico.
- 2.- Funciones de desarrollo que consisten en promover cambios a nivel individual o de grupos, para facilitar la aparición de comportamientos potenciales requeridos para el cumplimiento de objetivos individuales y de grupo en lo que a recursos humanos se refiere. Esta función incluye fundamentalmente lo que en forma tradicional se le ha denominado educación y capacitación.
- 3.- Funciones de planeación y prevención, relacionados con el diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo plazo, y difusión de algunas actividades profesionales de apoyo entre personal paraprofesional y no profesional.

5.- Funciones de investigación, que se dirigen a la evaluación controlada de instrumentos de medida al diseño de tecnología y al establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el área de la salud y del cambio social.

Estas funciones generales del psicólogo como especialista en el comportamiento inciden en áreas de problemas y escenarios sociales de índole variada. Cabe destacar cuatro áreas de problema generales: la salud pública, la productividad, la instrucción y la ecología y vivienda. Los escenarios que afectan estas áreas problema son: instituciones de salud, de educación, de reclusión, el laboratorio, los centros laborales y de producción estos dos últimos insertos en los campos de la Psicología Organizacional dentro de la cual se identifican como parte de sus requerimientos: 1) el lograr que sus integrantes adopten con profundidad su filosofía y participen activamente en la consecución de sus fines organizacionales; además, que sean más productivos o ayuden a captar nuevos y más prometedores segmentos de mercado, o bien se conviertan en mejores servidores del público que acude a realizar algún trámite o a obtener algún servicio; 2) que sigan con entusiasmo a sus líderes formales y se mantengan permanentemente motivados; 3) que se orienten al trabajo en plena integración con los demás miembros, solucionando de la mejor manera los conflictos interpersonales surgidos entre ellos; 4) que promuevan y adopten los cambios y las transformaciones requeridos institucionalmente; y 5) que usen lo mejor de su creatividad y de su habilidad para tomar decisiones con el propósito de solucionar los problemas que enfrentan las organizaciones.

A veces sin identificarlos con una disciplina en particular, estos aspectos se convierten en demandas que se plantean a los encargados de atender al personal de las organizaciones, pero invariablemente son situaciones que se espera puede enfrentar eficientemente cualquier administrador profesional, sin importar su área de especialización. Por ello, la Psicología Organizacional ha resultado a lo largo de los años de especial interés para todos aquellos que requieran administrar el quehacer de seres humanos, (Zepeda 2000).

Como la psicología en general, la Psicología Organizacional es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades. Las actividades profesionales de los psicólogos organizacionales según lo citado en Muchinsky (2002), pueden agruparse en seis campos generales:

**Selección y colocación.** Los psicólogos organizacionales que trabajan en este campo se ocupan del desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Están dedicados al estudio de puestos de trabajo y a determinar hasta que punto las pruebas pueden predecir el desempeño en estos puestos. También se ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.

**Capacitación y desarrollo.** Este campo se ocupa de la identificación de habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto. Los psicólogos deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.

**Evaluación del desempeño.** Los psicólogos se encargan de determinar la utilidad o el valor del desempeño del puesto para la organización.

**Desarrollo de la organización.** Es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y la eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Las organizaciones crecen y maduran como las personas; por tanto el campo del desarrollo de la organización se encamina a facilitar el proceso de crecimiento organizacional.

**Calidad de la vida laboral.** Los psicólogos que trabajan en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva, están involucrados en el rediseño del puesto de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan.

Ergonomía. La ergonomía es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos organizacionales. Se dedica a diseñar herramientas, equipos y maquinas que sean compatibles con las capacidades humanas.

Por otra parte Arnold et al 1991 (citado en Furnham 2001), sugiere que existen 12 áreas en las que el psicólogo organizacional se puede desempeñar:

- 1.- Selección y evaluación: Para todos los tipos de puestos mediante distintos métodos, incluidas pruebas y entrevistas.
- 2.- Capacitación: Identificación de las necesidades de capacitación, diseño, impartición y evaluación.
- 3.- Evaluación de desempeño: Identificación del desempeño laboral.
- 4.- Cambio Organizacional: Implantación de cambios como nueva tecnología.
- 5.- Ergonomía : Análisis y diseño de equipos y ambientes laborales.
- 6.- Alternativas vocacionales y orientación: Análisis de las habilidades, intereses y valores de las personas y su transformación en términos ocupacionales.
- 7.- Habilidades interpersonales: Identificación y desarrollo de habilidades como liderazgos, asertividad, negociación, trabajo en grupo y relaciones interpersonales.
- 8.- Igualdad de oportunidades: Verificación y, de ser necesario, aumento de las oportunidades para los grupos minoritarios en el trabajo.
- 9.- Seguridad y salud ocupacional: Análisis y las causas de accidentes y la introducción de medidas para reducir la frecuencia de que sucedan.
- 10.- Diseño del trabajo: asignación de tareas para que los puestos de trabajo sean lo más satisfactorios y motivadores posibles.
- 11.- Encuestas de actitud: Diseño, realización y análisis de encuestas sobre la opinión de los empleados y sus experiencias en el trabajo.
- 12.- Bienestar y trabajo: investigación de los factores que provocan estrés y desempleo en el trabajo, e identificación de las formas de prevenirlo y manejarlo.

Con base a lo anterior, podemos afirmar que dentro del área organizacional el psicólogo tiene un amplio campo de investigación y desarrollo. La razón para afirmar lo anterior es que el recurso más importante para el crecimiento de una empresa es

el humano, y el psicólogo como estudioso de la conducta podría proporcionar un amplio panorama de cómo optimizar la relación empresa – empleado. Sin embargo la realidad es que el psicólogo dentro del área industrial se limita a llevar a cabo el proceso de selección y capacitación al personal, sin realizar un seguimiento de ese nuevo empleado. Esto puede justificarse con el argumento de la falta de conciencia por parte de las empresas acerca de la relevancia de esta labor del psicólogo. Sin embargo, en otras organizaciones la función del psicólogo no se limita sólo a la aplicación de Test, pues asesora al departamento de relaciones industriales en las negociaciones contractuales que la empresa sostiene en el sindicato, o prepara las investigaciones de campo orientadas hacia la mercadotecnia donde analiza las costumbres del ama de casa cuando hace las compras en el supermercado, también puede dar asesoría al gerente para mejorar el nivel de vida de los trabajadores y mejorar la producción al mismo tiempo.

En este sentido, el área industrial busca la manera en que están relacionados la empresa y el empleado, y de esta forma poder establecer una vía de comunicación entre ambos para optimizar recursos. Hay que recordar que el primer contacto que el sujeto tiene en la empresa, generalmente es, a través del departamento de reclutamiento y selección ya que éste es el encargado de proveer a la empresa del recurso humano, la búsqueda del contacto ideal para cubrir un puesto vacante (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).

Estos aspectos dan una nueva dirección al trabajo tradicional del psicólogo y le permiten abarcar nuevos campos de acción. No limitándose sólo al proceso de reclutamiento y selección de personal. Ahora su labor es amplia y se ve enriquecida por otros elementos básicos del sistema organizacional como por ejemplo: la motivación, las redes de comunicación, las técnicas para la solución de problemas, los cambios organizacionales y hasta el diseño mismo de la infraestructura organizacional. En colaboración con otros profesionales formando un equipo multidisciplinario, (Zúñiga 1991).

No obstante se agrega que todavía existen organizaciones en donde la labor del psicólogo se encuentra “encasillada”. Al respecto Morales (1972), quien realizó una encuesta en Bogotá Colombia en trece organizaciones del sector público y privado, donde encontró que en la mayoría de ellas, los psicólogos se dedican a la selección de personal; colaborando en dos de las organizaciones en el diagnóstico de la organización y realización de laboratorios vivenciales y seminarios intensivos.

Aquí en México se presentan situaciones similares, pues en una encuesta hecha por Flores (1990) se encontró que la mayoría de los psicólogos se dedican a brindar apoyo a las áreas de reclutamiento, selección y capacitación y desarrollo de personal, así como en otras actividades administrativas de personal o, en puestos llamados de Recursos Humanos.

Solo pocos participan en los procesos básicos de la organización como son: investigación en psicología de factores humanos, seguridad e higiene industrial, investigación de mercados. Solo unos cuantos planean, diseñan, modifican o regulan los procesos de trabajo, los medios y contenidos de comunicación y, en general, la infraestructura cultural dentro de la cual ocurre el comportamiento de los empleados, (Zúñiga 1991).

Es así como el trabajo que el psicólogo desempeña en el área laboral en México ha ido evolucionando, abarcando factores en el área tecnológica, organizacional como: análisis, evaluación, modificación y predicción de la conducta individual en un contexto particular, que puede desarrollar aunque no sea en su totalidad para tener un avance económico y social en cooperación con otros profesionistas.

## **2.2. Comportamiento Organizacional.**

El estudio del Comportamiento Organizacional (CO) empieza, necesariamente con el estudio de las organizaciones, por lo cual mencionaremos algunas definiciones:

Para Schein 1965 (citado en Rodríguez 2001), una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo en común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

Pfeffer 1997(citado en Gil y Alcocer 2003), menciona que las organizaciones, en comparación con otros grupos sociales, tienen como meta la supervivencia y la autoperpetuación, están definidos, demarcados y fijados sus límites con mayor claridad, y con frecuencia (aunque no invariablemente) tienen alguna relación formal con el estado, el cual reconoce su existencia como entidades sociales distinguibles.

Veen y Korver 1997 (citado en Gil y Alcocer 2003), mencionan que las organizaciones son asociaciones 1) de individuos que intentan alcanzar metas, 2) en las cuales el trabajo es dividido en diferentes tareas (especialización y diferenciación), 3) en las que la integración de actividades tienen lugar por medio de reglas formalizadas y una estructura jerárquica (estructura de dirección, y 4) con una determinada permanencia temporal.

Por lo anterior y de acuerdo con Chiavenato (2004) una organización es un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo en común. Las organizaciones son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen sus esfuerzos trabajen juntas con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían alcanzar si trabajaran en forma aislada. En realidad las organizaciones son un sistema racional de cooperación.

Las personas están dispuestas a cooperar entre sí, de manera racional e intencional, para alcanzar los objetivos y los resultados que, en caso de perseguirlos individualmente, no podrían alcanzar jamás. Esta lógica permite conjugar e integrar los esfuerzos individuales y grupales con el fin de producir resultados más amplios y extendidos. De ahí la importancia del papel que las personas y los grupos desempeñan en el Comportamiento Organizacional.

A partir de lo anterior se puede definir entonces que el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones. Trata de la influencia que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones, así como de la influencia que las organizaciones ejercen sobre las personas y los grupos. En realidad el CO retrata la interacción continua que existe entre las personas y las organizaciones, las cuales se influyen de forma recíproca.

En el fondo, el CO es una disciplina académica que surgió como cuerpo de conocimientos interdisciplinarios para estudiar y retratar el comportamiento humano en las organizaciones. El nombre se quedó, a pesar de que las organizaciones no son las que observan un comportamiento, sino que lo hacen las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

El CO trata de las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Está basado, predominantemente, en las contribuciones hechas por psicólogos y es un campo que se refiere al comportamiento individual, es decir a temas como la personalidad, las actitudes, la percepción, el aprendizaje y la motivación, el CO también se refiere al comportamiento del grupo e incluye temas como las normas, los roles, la construcción de equipos y el conflicto; en este sentido, se basa en las contribuciones hechas por Sociólogos y Psicólogos Sociales.

Es importante mencionar que en la organización, las personas no actúan sólo como individuos, sino también como miembros de los grupos.

Las principales características del CO son:

- 1.- El CO es una disciplina científica aplicada. El CO se relaciona con cuestiones prácticas en el sentido de que ayuda a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más altos que los alcanzados nunca antes. Al aplicarlo busca aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo y, al mismo tiempo, elevar los niveles de competitividad y éxito de la organización.

2.- El CO adopta un enfoque contingente. El CO procura identificar las diferentes situaciones de la organización, de modo que sea posible manejarlas y sacar el máximo provecho. El CO utiliza el enfoque situacional, dado que no existe una forma única y exclusiva de trabajar con las organizaciones y con las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo e inmutable.

3.- El CO utiliza métodos científicos. El CO desarrolla y comprueba empíricamente hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones. Los fundamentos científicos del CO están basados en una metodología sistemática de investigación.

4.- El CO ayuda a trabajar con las personas en las organizaciones. El objetivo básico del CO es ayudarnos a entender cada vez más a las personas y a las organizaciones.

5.- El CO incluye contribuciones de varias ciencias del comportamiento como serían las Ciencias Políticas, la Antropología la Psicología, la Psicología Social, la Psicología Organizacional, la Sociología Organizacional. En realidad es un campo interdisciplinario.

6.- El CO está estrechamente ligado con varios campos de estudio, como la Teoría de las Organizaciones, el Desarrollo Organizacional, y la dirección de personas o Administración de Recursos Humanos. A diferencia de estas disciplinas, la orientación teórica del CO suele estar dirigida al microanálisis, dado que utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para dirigirlos principalmente al comportamiento individual y grupal en las organizaciones. En este sentido, podemos definir el CO como las acciones para comprender, prever y administrar el comportamiento humano en las organizaciones (Chiavenato 2004).

Así mismo los teóricos del CO hacen hincapié en la importancia de las fuerzas socializadoras de una organización sobre un individuo y prefieren centrarse en la forma en que la cultura organizacional, el clima, las normas o las estructuras moldean el comportamiento de las personas. El nivel individual de análisis es intercambiado por el de las organizaciones. No obstante, las personas no sólo eligen las organizaciones (de acuerdo con sus características, valores, preferencias), sino que también las cambian para hacerlas más habitables y cómodas para vivir. Algunos organismos se adaptan al ambiente que les es asignado; otros optan por el

que prefieren. Las personas escogen, pero pueden cambiar, su ambiente laboral para adecuarlo a sus necesidades y aspiraciones.

Las organizaciones solamente pueden influir en el comportamiento de los individuos que pertenecen a ellas si son poderosas en el sentido de que existan diversas recompensas y sanciones institucionales para mantener una determinada pauta de comportamiento. Es decir ya que por la lealtad a sus valores, papeles y normas de comportamiento o porque exigen un estricto apego a ellas (como en los institutos armados, los hospitales para enfermos mentales o las instituciones religiosas), los individuos están fuertemente presionados dentro de un repertorio de comportamiento homogéneo de "cultura corporativa". Así mismo las organizaciones pueden recompensar la individualidad, la excentricidad etc., (como las universidades) de tal forma que paradójicamente, son capaces de conformar solidamente el comportamiento de los individuos que forman parte de ellas enfatizando la individualidad, (Furnham 2001).

En resumen, el CO implica conocer de que modo las características de las organizaciones donde tienen lugar influyen sobre las conductas, las actitudes, los valores, las expectativas, la motivación y los resultados obtenidos de los miembros que forman parte de ellas, a la vez que las acciones de los miembros provocan cambios en el contexto organizacional. Además es necesario tener en cuenta para comprender este comportamiento que las organizaciones son sistemas sociales complejos, en los que desempeñan un papel fundamental las relaciones interpersonales y las influencias grupales. Por último, hay que considerar que las propias organizaciones están ubicadas en un contexto determinado, cuyas características influyen directamente sobre ella e, indirectamente, sobre sus miembros.

### **2.3. Personalidad y Diferencias Individuales.**

Las características de las organizaciones es que están compuestas por personas. Pero la relación entre personas y organización no siempre es una relación

satisfactoria y de armonía, sino que, muchas veces, es una relación tensa y conflictiva debido a la existencia de intereses contrapuestos, pues la organización pretende alcanzar unos objetivos que suelen ser incompatibles con las metas individuales. No obstante, personas y organización se necesitan mutuamente para la consecución de sus respectivos objetivos. Por una parte, las personas consideran a la organización como un medio para alcanzar sus metas, en tanto que la organización precisa reunir un grupo de personas que le ayude a lograr los fines que se ha marcado. Por ello, la organización recluta a una serie de candidatos, selecciona a aquellos individuos que poseen las habilidades o destrezas necesarias para desempeñar determinados trabajos, les proporciona una adecuada formación a fin de optimizar su desempeño y adapta los trabajos a sus habilidades. Pero todas estas actividades no garantizan que las personas realicen su trabajo de la forma más apropiada, pues intervienen una serie de factores internos o variables psicológicas, además de las habilidades, aptitudes y destrezas, que, en cierta medida determinan el comportamiento en las organizaciones. De ahí que el estudio de las diferencias individuales y personalidad sea de suma importancia para tener una mayor comprensión acerca de todos los fenómenos que se producen en el seno de las organizaciones, (Rodríguez 2001).

La personalidad es una construcción hipotética y compleja, que puede ser definida de muchas formas distintas y significa una tendencia consistente a comportarse de determinada manera en diferentes situaciones. Si bien ninguna persona presenta consistencia absoluta, para el concepto de personalidad sí es esencial la cualidad de ser consistente en distintas situaciones. Otro aspecto importante de la personalidad es la peculiaridad. Cada persona actúa de determinada forma en situaciones semejantes. En otras palabras, cada persona tiene sus peculiaridades, es decir, posee su propio conjunto diferenciado de rasgos de personalidad. Es por esto que el concepto de personalidad es usado para explicar la estabilidad del comportamiento de una persona a lo largo del tiempo y en distintas situaciones (consistencia), así como las diferencias de comportamiento entre las personas al reaccionar ante la misma situación (peculiaridad). En resumen, la personalidad se refiere a la gama

singular de rasgos de comportamiento consistentes de un individuo, (Chiavenato, 2004).

Dos fuentes principales dan forma a las diferencias en la personalidad: la herencia y el ambiente:

**Herencia:** Tanto la herencia (genes) como el ambiente (experiencias) son importantes, aunque algunas características de la personalidad pueden recibir más influencia de uno que del otro. Es decir, algunas características de la personalidad tienen un fuerte componente genético, mientras que otras son en gran parte aprendidas (a partir de las experiencias).

**Ambiente:** El ambiente tiene un papel más importante que las características heredadas. Entre los componentes ambientales están la cultura, la familia, la pertenencia a grupos y las experiencias de la vida.

- **Cultura:** Ayuda a determinar patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas, pero por lo general existen diferencias en comportamiento, en ocasiones enormes, entre las personas de una misma cultura. Las culturas, en su mayoría, son homogéneas, aunque algunas lo son más que otras.

- **Familia:** El vehículo principal para que un individuo participe socialmente en una cultura específica es la familia inmediata. La situación de la familia también es una fuente importante de diferencias de personalidad. Las influencias de la situación abarcan el tamaño de la familia, el nivel socioeconómico, la raza, la religión y la ubicación geográfica; el orden del nacimiento dentro de la familia, el nivel educativo de los padres etc.

- **Pertenencia a un grupo:** Aunque en las primeras etapas de la vida los compañeros de juego y los grupos de la escuela tal vez representen las influencias más fuertes en la formación de la personalidad, las experiencias sociales y de grupo en la vida posterior continúan influyendo y moldeando la personalidad.

- Experiencias vitales. La vida de cada persona también es única en términos de experiencias y acontecimientos específicos, que actúan como determinantes importantes de la personalidad, (Hellriegel, 2004).

Por otro lado Delgado (citado en Rodríguez 2001) menciona que las diferencias individuales residen en tres procesos básicos como son: la percepción, actitudes y motivación.

Se refiere a la percepción ya que las personas estamos continuamente recibiendo información. Parte de la cual proviene de nuestro interior (hambre, sed, etc.) y otra gran parte proviene de nuestro entorno más inmediato, que captamos mediante los sentidos (vista, oído, gusto, olfato y tacto). Ahora bien, toda esta información nos llega a través de una multitud de estímulos, a los cuales les damos un significado y hacen que nuestra conducta adopte una dirección determinada. Pero los estímulos sólo son forma de energía, y somos nosotros quienes, a cada uno de ellos, les atribuimos un significado para, de este modo, conocer y entender las cosas del mundo que nos rodea.

Con lo que respecta a las actitudes son tendencias de relativa duración de sentimientos, creencias y comportamientos dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos. Las actitudes reflejan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo. Una actitud consta de:

- Un componente afectivo, los sentimientos, sensibilidades, disposición de ánimo y emociones sobre alguna persona, idea, acontecimiento u objeto;
- Un componente cognitivo, las creencias, opiniones, conocimientos o información de la persona, y;
- Un componente de conducta, predisposición a actuar según una evaluación favorable o desfavorable a algo.

Una actitud representa la interacción de los sentimientos, la cognición y las tendencias del comportamiento en relación con algo: otra persona o grupo, un acontecimiento, una idea, etc.

La motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

La organización emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes, para que se realice un aprendizaje efectivo los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales por lo cual citaremos la pirámide de las necesidades humanas de Maslow:

Fisiológicas: Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Pueden saciarse, a diferencia de las secundarias. Estas últimas son específicamente humanas:

De seguridad: El hombre desea estar, en la medida de lo posible, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias; necesita, igualmente sentir seguridad en cuanto al respecto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

Sociales: Para sobrevivir, el ser humano necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

De estima: Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

De autorrealización. El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en las propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial, (Arias, 1986).

Chiavenato (2004) menciona que hay diferencias individuales en aptitudes las cuales es una predisposición innata y natural para realizar determinadas actividades o tareas. Consisten en la predisposición o el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos.

Las aptitudes pueden clasificarse en físicas y cognoscitivas. Las primeras se refieren a la capacidad física de las personas, está compuesta por tres dimensiones principales:

- 1.- Fuerza muscular. Capacidad para ejercer presión muscular contra objetos. Incluye también la capacidad para realizar movimientos rápidos y continuos por tiempo prolongado, es decir capacidad de resistencia a la fatiga.
- 2.- Resistencia cardiovascular. Capacidad para mantener la actividad física, que da como resultado un aumento del pulso durante un periodo prolongado.
- 3.- Cualidad del movimiento. Capacidad para flexionar y extender los miembros del cuerpo para trabajar en posiciones incómodas o contorsionadas.

Además de diferir en cuanto a aptitudes físicas, las personas difieren respecto a las aptitudes mentales o intelectuales que poseen.

La aptitud cognoscitiva presenta, básicamente, cuatro dimensiones:

- 1.- Comprensión verbal. Capacidad para entender y emplear eficazmente la lengua escrita y hablada.
- 2.- Habilidad cuantitativa. Capacidad para resolver todo tipo de problemas con rapidez y precisión, inclusive operaciones aritméticas como la suma, resta, así como para aplicar reglas matemáticas.
- 3.- Capacidad de raciocinio. Capacidad para pensar en forma inductiva y deductiva con el fin de crear soluciones para problemas nuevos. En el centro de un problema de raciocinio está la necesidad de inventar una solución o de captar un principio, y no de hacer cálculos.
- 4.- Visualización espacial. Capacidad para detectar de manera precisa la disposición espacial de los objetos en relación con el propio cuerpo.

Por lo anterior podemos observar que si todas las personas fueran iguales, la tarea de la administración sería extremadamente simple y fácil. Las organizaciones podrían ser estandarizadas sin dificultad. Pero como es imposible borrar del mapa la diversidad y las diferencias entre las personas, las organizaciones que quieran alcanzar el éxito deben tratar de capitalizar todas las diferencias individuales de sus miembros, de modo que puedan aumentar su competitividad.

La diversidad, es una nueva constante en las organizaciones. Se asientan en las diferencias individuales entre las personas y tienen que ser administradas debidamente. Para eso es preciso evitar dos falacias. La primera es la falacia de la imagen en el espejo, la cual consiste en la vieja creencia de que todas las personas son en esencia semejantes. La frase "todos se parecen a mí" define bien esta creencia. Esto facilita la comprensión del mundo. Si un administrador olvida que todas las personas son diferentes y considera que comparten sus mismas habilidades, intereses, creencias y valores, se basa en esta idea para organizar a las personas y motivarlas a que persigan un objetivo común. La segunda falacia es el

uso de estereotipo preconcebidos sobre las personas, basadas en el sexo, el grupo racial o étnico al que pertenezcan o en la edad. Cada persona es una persona, cada grupo es un grupo. El administrador que no preste atención a esas diferencias sin duda perjudicará a su organización y a sus integrantes.

## **CAPITULO III.**

### **LA FUNCION TEORICA DEL PSICOLOGO EN LAS AREAS ESPECÍFICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN**

#### **3.1. Reclutamiento.**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras en recursos humanos de la organización consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización (Grados, 2000).

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

1.- Investigación Interna es decir, lo que la organización requiere: personas necesarias para la tarea organizacional. Verificación de las necesidades de la

organización respecto a sus necesidades de Recursos Humanos (RH) a corto, mediano y largo plazo para saber que requiere de inmediato y cuales son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significaran nuevos aportes de recursos humanos.

Este censo interno no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuales son sus necesidades de personal y cuales son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer.

2.- Investigación Externa entendida como lo que el mercado de RH puede ofrecerle: fuentes de reclutamiento por localizar y contactar. Es una investigación de mercado de RH orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste segmento o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización esto se debe a que cada segmento de mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, utiliza diferentes medios de comunicación y, en consecuencia, debe estudiarse de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento utilizada son los anuncios en periódicos, el seleccionado para reclutar ejecutivos será distinto del elegido para reclutar obreros no calificados. El problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministros de RH que le interesen, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción. La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

a) Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos/ candidatos escogidos para selección, como la de candidatos / empleados admitidos.

b) Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, lo cual permite agilizarlo.

c) Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas.

3.- Técnicas de reclutamiento por aplicar: El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de personal o requisición de personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección.

El reclutador puede utilizar el reclutamiento interno o externo, con lo que respecta al reclutamiento interno es cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados o transferidos con ascensos. El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencia con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de RH y los demás órganos de la empresa.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento, (Chiavenato, 2000).

*Anuncios impresos:* Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales.

*Anuncios en Internet y en paginas Web especializadas:* Cada vez más los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y a, menudo pueden dar mejor resultado que los anuncios en periódico.

*Agencia de contratación:* Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas.

*Agencias de ayuda temporal:* Los trabajadores temporales permiten a la organización superar los ciclos económicos sin tener que tomar decisiones de contratación permanente.

*Reclutamiento en Universidades.* Los centros de formación superior suelen tener una oficina de contratación que ayuda a los estudiantes a contactar con los empresarios, (Gómez, Balkin, Cardy 2001).

*Consulta de los archivos de candidatos:* Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El

reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

*Candidatos presentados por empleados de la empresa:* la organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos están utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado.

*Carteles o anuncios en la portería de la empresa:* es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados depende de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso.

*Contacto con otras empresas (intercambio de cartera):* Empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua, (Chiavenato, 2000).

*Eventos especiales de reclutamiento:* Cuando la oferta de empleos no es grande o cuando la organización es nueva o desconocida, algunas empresas celebran encuentros especiales para atraer posibles candidatos. Uno de los métodos más interesantes son las ferias de empleo. Un grupo de empresas patrocinan una reunión o exposición en la que cada una tiene un local para hacer públicos los puestos vacantes.

La mayor parte de las veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuando mayor sea la limitación de tiempo, es decir cuando mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Por lo anterior la función específica del psicólogo en el área de reclutamiento es analizar y evaluar a través de que medio puede influir más para que las personas se sientan atraídas por la empresa (Stevens, 1996).

### **3.2. Selección.**

La selección es el proceso por el que una organización escoge en una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante.

Así la meta de cualquier sistema de selección es determinar con precisión qué solicitantes poseen los conocimientos, destrezas, capacidades y otras características que pide el puesto. Además el sistema de selección debe distinguir entre características que se requieren en el momento de la contratación, las que se adquieren de manera sistemática en la capacitación y aquellas que el individuo aprende por rutina cuando se instala en el puesto, (Ivancevich, 2004).

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean X la primera variable y Y la segunda (Figura 1).

Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y en consecuencia es rechazado. Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente es aceptado. Cuando X es menor que Y el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo y, en consecuencia, está superdotado para este cargo. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad. Esta comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformados en una ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, a partir de la cual puede estructurarse con más rigor el proceso selectivo.

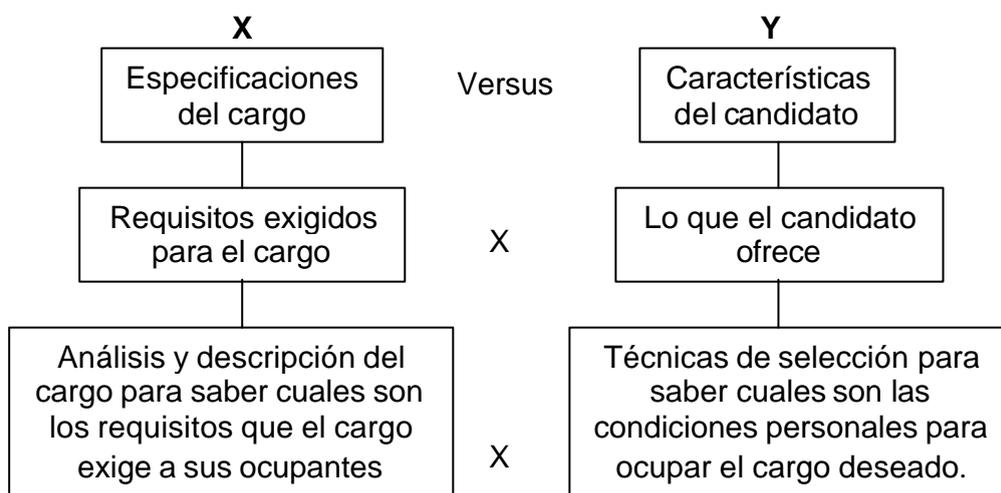


Figura 1. Selección de personal como proceso de comparación.

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de elección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar los

candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- a). Modelo de colocación. Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- b). Modelo de selección. Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.
- c). Modelo de clasificación. Este modelo se sustenta en el concepto ampliado de candidatos, es decir, la empresa no lo considera dirigido a determinado cargo, sino como un candidato de la organización que será ubicado en el cargo más adecuado a sus características personales.

Por lo anterior se puede decir que el proceso de selección de RH es un sistema de comparación y de toma de decisión que se apoya en un estándar o criterio determinado de pasos a seguir para obtener a los mejores candidatos:

1.- Requerimiento de personal. Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.

2.- Elección de las técnicas de selección. Una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:

I. Entrevistas de selección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigidas (con formato preestablecido)</li> <li>No dirigidas (sin derrotero o libres)</li> </ul>
II. Pruebas de conocimientos o capacidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generales <ul style="list-style-type: none"> <li>de cultura general</li> <li>de idiomas</li> </ul> </li> <li>Específicas <ul style="list-style-type: none"> <li>de cultura profesional</li> <li>de conocimientos técnicos.</li> </ul> </li> </ul>
III. Pruebas psicométricas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De aptitud. <ul style="list-style-type: none"> <li>generales</li> <li>específicas.</li> </ul> </li> <li>Expresivas. <ul style="list-style-type: none"> <li>Psicodiagnóstico</li> <li>miocinético</li> </ul> </li> </ul>
IV. Pruebas de personalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectivas <ul style="list-style-type: none"> <li>de árbol</li> <li>Rorschach</li> <li>TAT.</li> <li>Szondi.</li> </ul> </li> <li>Inventarios <ul style="list-style-type: none"> <li>de motivación</li> <li>de frustración.</li> <li>de intereses.</li> </ul> </li> </ul>
V. Técnicas de simulación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Psicodrama.</li> <li>Dramatización (role-playing)</li> </ul>

3.- Entrevista de Selección. Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. Las entrevistas pueden clasificarse en cuatro tipos:

- a) Entrevista estandarizada por completo. Entrevista estructurada, cerrada o dirigida, con derrotero establecido, en que se invita al candidato a responder preguntas estandarizadas y elaboradas con anticipación. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo que llena el candidato sirve de base y guía para conducir la entrevista estandarizada.
- b) Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas. Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuestas abiertas o libres.
- c) Entrevista dirigida (entrevista estandarizada en cuanto a las respuestas). No especifica las preguntas, sino el tipo de respuesta deseada. Se aplica solo para conocer ciertos conceptos de los candidatos.
- d) Entrevistas no dirigidas. No especifican ni las preguntas, ni las respuestas requeridas. Se denominan entrevistas no dirigidas, no estructuradas, exploratorias, informales, etc. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador.

En general, la entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación, y el entrevistador necesita utilizarla dentro de cierta precisión y cierta validez, al igual que cuando se utiliza cualquier otro instrumento confiable.

4.-Pruebas de conocimiento o de capacidad.- Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la practica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo, o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

- Pruebas psicométricas. El término designa un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnostico

de personalidad etc. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas.

Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

Las pruebas psicométricas se centran principalmente en las aptitudes para determinar cuánto de éstas tiene cada persona, con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales (que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad) y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación.

En tanto las pruebas de conocimiento o de capacidad miden la capacidad de realización de una persona, las pruebas psicométricas hacen énfasis en las aptitudes individuales. Existe gran diferencia entre aptitud y capacidad. La aptitud nace con las personas, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad de comportamiento. La aptitud por ser innata, puede pasar inadvertida a la persona, que deja de utilizarla durante toda la vida. En consecuencia, la aptitud es una habilidad latente o potencial en la persona, la cual puede ser desarrollada mediante el ejercicio o la práctica.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio. La capacidad está plenamente disponible y se halla lista para que la persona la utilice en sus actividades.

- Pruebas de Personalidad. Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos) o por el temperamento (rasgos heredados). Un rasgo de personalidad es una característica

marcada que distingue a una persona de las demás. Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos generales de la personalidad, reciben el nombre de psicodiagnósticos. En esta categoría entran las llamadas pruebas expresivas (de expresión corporal) como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López) y las denominadas pruebas proyectivas (proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, la prueba de percepción temática, la prueba de árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover, la prueba de Szondi, etc.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivaciones, etc.

- Técnicas de simulación. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles: cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos habituales o intenta establecer nuevos vínculos. Actúa aquí y ahora como lo hace cotidianamente, lo cual permite analizar y diagnosticar su esquema de comportamiento.

- Polígrafo. El polígrafo es un instrumento que registra los cambios de ritmo respiratorio, tensión arterial, pulso y respuesta cutánea de sudoración de las palmas y luego grafica estas reacciones sobre papel. La teoría es que estas medidas fisiológicas cambian cuando el entrevistado no está diciendo la verdad.

5.- Verificación de referencias y recomendaciones. Uno de los mejores métodos para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior, ya que a través de esta información se puede constatar que sea una persona estable, honrada, y que no haya salido por problemas de índole laboral como una posible demanda.

6.- Examen médico. Es un procedimiento que ayuda a la organización a detectar candidatos con riesgos en su salud y que a la larga terminaran siendo una mala contratación para la empresa, (Chiavenato, 2000).

### **3.3. Contratación.**

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración de RH que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo, ( Arias, 1986).

### **3.4. Inducción.**

La bienvenida a la organización es más que un aspecto de mera cortesía y, por otra parte, expresarle a un empleado nuevo que su presencia en verdad enriquece a la institución es más que un cumplido. La bienvenida es el momento preciso para manifestar hasta que punto nos interesa la persona, así como para dar a entender que el periodo de selección ya termino y que el nuevo integrante ya cuenta con nuestro respaldo y confianza.

Sin importar hasta qué punto el nuevo empleado pueda conocernos de antemano, debemos prepararnos para hacerle una presentación completa de nuestra organización. Entre estos puntos debemos incluir la historia de la empresa, su misión, su filosofía, sus valores, sus objetivos, su extensión geográfica, sus sucursales, oficinas o planteles, su estructura organizacional, sus productos y sus servicios. Además debemos incluir una clara explicación de las prestaciones, beneficios y servicios al personal a los que el nuevo empleado tiene derecho (Schultz, 1996).

Otro factor de gran importancia, desde el principio, es explicar con toda claridad al nuevo empleado cuáles son sus obligaciones generales. Es de gran ayuda entregarles una copia del reglamento interior de trabajo, en el que se deben especificar claramente las normas disciplinarias a las que debe ajustar sus horarios, turnos y jornadas de trabajo, el tiempo para tomar alimentos, las medidas de seguridad y de higiene que deben respetar, así como las áreas cuyo acceso esté limitado o a las que la persona no este autorizado a ingresar, los lugares y los días de pago, la forma y condiciones en las que puede obtener permisos, el comportamiento y trato con sus compañeros de trabajo, así como cualquier otra disposición a la que deba ajustarse, así como las sanciones a las que puede hacer acreedor en caso de no cumplir con lo establecido en dicho reglamento.

Conviene presentar a la persona de recién ingreso con todos aquellos con quienes mantendrá algún tipo de relación en su trabajo.

En caso de que el puesto que ocupe la persona de recién ingreso pertenezca a un sindicato, deberá desde el principio conocer a los dirigentes del mismo, así como las prerrogativas y obligaciones que por ese motivo se deriven.

Aun cuando en el proceso de contratación hayamos hablado con el nuevo empleado acerca de los resultados y los roles correspondiente a su puesto, esta nueva

oportunidad es fundamental para reafirmar y permitir la aclaración de dudas al respecto.

Por otra parte, la persona deberá conocer los productos o servicios que sus clientes esperan de él y la calidad o criterios de eficiencia con que deberá proporcionarlos.

El nombramiento formal de quien ocupa un nuevo puesto es un símbolo importante; significa otorgar ante los integrantes de la organización la investidura formal al nuevo colega y dotarle de la autoridad para realizar todas las acciones que se esperan de él, (Zepeda, 2000).

Por lo anterior un programa de inducción constituye un intento por enviar mensajes claros y ofrecer información fidedigna sobre la cultura de la compañía, el puesto y las expectativas. Desafortunadamente, lo que es claro para una persona puede resultar oscuro para otra. La función del psicólogo en esta área es mandar mensajes claros que sean entendidos y aceptados para dar cumplimiento a las metas de la inducción que son:

Reducir la ansiedad. La ansiedad en este caso, significa miedo a fallar en el puesto. Es un miedo normal a lo desconocido, que se centra en la capacidad para hacer el trabajo. La ansiedad aumenta si los empleados hacen pagar la novatada al recién llegado. En una buena inducción se alerta a la persona nueva sobre la novatada para ayudarle a reducir su ansiedad.

Reducir la rotación. Cuando los empleados se sienten ineficaces, innecesarios o indeseables, su reacción más frecuente es renunciar, la rotación es alta durante el periodo de introducción. Una orientación acertada reduce esta reacción tan costosa.

Ahorrar tiempo. Los empleados mal inducidos de todos modos deben hacer su trabajo, y para ello necesitan ayuda. Los colegas y supervisores son quienes mejor

pueden ayudarlos, y tendrán que dedicar tiempo a introducir a los nuevos empleados en sus actividades. Los buenos programas de inducción ahorran tiempo a todos.

Despertar expectativas realistas. Los empleados nuevos deben aprender en términos realistas lo que espera la organización de ellos, además de que sus propias expectativas sobre el trabajo no deben ser exageradas ni muy pobres. Cada trabajador debe incorporar a su imagen personal el trabajo y los valores laborales de éste. La inducción ayuda en este proceso, (Ivancevich, 2004).

### **3.5. Capacitación.**

Una empresa crea bienes y servicios a través del esfuerzo de sus empleados que tienen responsabilidades definidas por las metas y submetas de la empresa. El adiestramiento de personal o capacitación como se le conoce formalmente es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asigna. Esta definición implica que la capacitación en la organización consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización. Por tanto los programas de capacitación deben diseñarse tomando en cuenta las aptitudes y capacidades de aprendizaje de las personas disponibles para la capacitación, y los programas de selección deben diseñarse de modo parcial para proveer candidatos que sean lo más adecuado posible para la capacitación que reciban, (Dunnette & Kirchner, 2003)

Puesto que la capacitación es una forma de educación, es lógico que se le apliquen algunos hallazgos de la teoría del aprendizaje. Estos principios pueden ser importantes en el diseño de programas de capacitación.

La función que desempeña el psicólogo en esta área es aplicar los principios del aprendizaje a la capacitación laboral como son:

El aprendizaje debe ser motivado para aprender. Para ser capaz de aprender una persona debe querer aprender. En el contexto de la capacitación, la motivación influye en el entusiasmo de una persona para el aprendizaje, mantiene centrada la atención en las actividades de capacitación y refuerza lo aprendido. Las ideas e impresiones del aprendizaje influyen en la motivación. Si el individuo no está motivado, poco se logra en un programa de capacitación.

El aprendiz debe ser capaz de aprender. Para aprender temas complejos, una persona debe tener ciertas aptitudes. La capacidad de aprender determina si lo que se enseña en un programa de capacitación puede ser entendido y aplicado al trabajo.

El aprendizaje debe reforzarse. Los psicólogos conductistas han demostrado que la gente aprende mejor si se refuerza de inmediato el comportamiento adecuado. El aprendiz debe ser recompensado por la nueva conducta adquirida con aquello que satisfaga sus necesidades, como pago, reconocimiento y ascenso. Los criterios de desempeño deben fijarse de acuerdo con el aprendiz. Los puntos de referencia por el aprendizaje señalan las metas y despiertan un sentimiento de logro cuando se alcanzan. Estos criterios proporcionan una medida para la retroalimentación significativa.

La capacitación debe permitir la práctica del material. Se necesita tiempo para asimilar lo aprendido, aceptarlo, interiorizarlo y desarrollar confianza en él. Esto requiere práctica y repetición del material.

El material presentado debe ser significativo. Hay que proporcionar material apropiado para el aprendizaje secuencial (casos, problemas, esquemas de análisis). Cuando el proceso de aprendizaje es efectivo, el instructor actúa tan solo como un auxiliar. Los métodos de enseñanza deben ser variados. Lo que destruye el aprendizaje es el hastío no la fatiga.

El material debe transmitirse bien. La comunicación debe darse de manera uniforme y durante el tiempo suficiente para que se asimile.

El material enseñado debe transferirse al trabajo. El instructor debe hacer su mayor esfuerzo para que la capacitación se acerque en lo posible a la realidad del trabajo. Así cuando el aprendiz regrese a su puesto, podrá aplicar de inmediato lo aprendido en la capacitación, (Ivancevich, 2004).

Tomando como base el modelo propuesto por Donald. L. Kirkpatrick (citado en Zepeda, 2000) podemos considerar que el proceso de capacitación consta de 11 pasos:

- 1.- Se comienza con la detección de necesidades de capacitación, sean o no manifiestas.
- 2.- A partir de la detección, se establecen los objetivos del plan, del programa (anual o semestral) y de los cursos de capacitación, determinando las conductas que requieren modificarse, así como las condiciones en que éstas deberán manifestarse.
- 3.- Los contenidos se derivan de los objetivos, por lo que deberán ser congruentes con éstos. Por contenidos entendemos las temáticas plasmadas en guías didácticas, manuales del instructor, manuales de los participantes y otros materiales didácticos.
- 4.- Los instructores podrán ser internos o externos. Los internos deberán haber sido preparados para ellos y de ser posible, tendrán que ser certificados. Los externos deberán ser evaluados estrictamente de acuerdo a los beneficios concretos que ofrezcan, condicionando preferentemente su pago al cumplimiento de las promesas que establecieron.
- 5.- Los participantes que integren los grupos de capacitación se elegirán de acuerdo con la detección de necesidades, para evitar que se programen en cursos que no sean necesarios, lo cual ayudara a evitar gastos.
- 6.- Los cursos se programaran exclusivamente en función del número de participantes elegidos, del presupuesto disponible y de las necesidades que se desee satisfacer.

7.-Cada tipo de entrenamiento se realiza en las instalaciones que sean más adecuadas para su éxito. Capacitar selectivamente en condiciones apropiadas es más eficaz que emprender una capacitación masiva que resulte improductiva.

8.- Las ayudas audiovisuales son solo eso. Confiar la capacitación únicamente a éstas deteriora el proceso. Lo importante es cómo facilitar el aprendizaje, no cómo enseñar.

9.- La impartición debe regularse conforme transcurre. Esperar a su terminación para hacer los ajustes necesarios es permitir que un error persista.

10.- Los resultados de la capacitación han de evaluarse conforme a una metodología clara, que nos ayude a corregir desviaciones e implementar mejoras. Es importante recordar que lo que no se mide no se mejora.

11.- Como todo proceso, éste requiere de auditorias para conocer su calidad.

Por lo anterior la capacitación es importante para los empleados, tanto nuevos como antiguos. En pocas palabras la capacitación es un intento por mejorar el desempeño actual o futuro.

## **CAPITULO IV**

### **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL PSICOLOGO DENTRO DE LA EMPRESA DELUXE MEXICANA S. A. DE C. V.**

#### **4.1. Antecedentes de la empresa.**

Deluxe Mexicana S. A. de C. V, es una empresa Mexicana con amplia experiencia en la impresión y personalización de cheques y documentos de valor. Nace en 1979 por el interés de Deluxe Corporation y la familia Celorio por crear en México una empresa que atendiera las necesidades de un mercado de cheques de forma rápida con alta calidad y seguridad, teniendo como principal objetivo el servicio personalizado al cliente.

Su principal actividad laboral es la impresión y personalización de cheques de bolsillo, y de escritorio, así como cheques especiales, teniendo entre sus principales clientes a bancos de renombre como son:

HSBC.

BANAMEX CITIGROUP .

BBVA BANCOMER

SCOTIABANK INVERLAT GRUPO FINANCIERO.

Actualmente se realizan exportaciones a Bolivia, además de abastecer dotaciones de cheques a nivel nacional llegando a sucursales en Tijuana, Matamoros, Cancún y Tapachula entre otros.

La distribución del producto a nivel nacional e internacional se hace a través de mensajería contratada como es la empresa DHL, mientras que a nivel local se realiza por personal de mensajería interna.

Por otro lado Deluxe Mexicana en el año 2002 implemento dentro de su programa de mejora continua el sistema de Calidad conforme a la norma ISO 9002, sin embargo nunca se certifico, en la actualidad se tiene contemplado implementar la norma ISO 9001-2000 y posteriormente certificarse bajo esta.

Así mismo como impresores de alta seguridad contamos con la certificación para Impresores de Cheques y Valores ABM-ANICHEVA. (Asociación de Banqueros de México y la Asociación Nacional de Impresores de Cheques y Valores) que se realiza cada dos años contando cada seis meses con visitas de seguimiento, esta certificación es un diseño de un conjunto de normas y estándares de seguridad orientadas a prevenir la comisión de fraudes. Dichas normas y estándares regulan desde la comercialización hasta la manufactura y distribución de los documentos. Este esfuerzo de autorregulación se completa con la participación de SGS (Sistema de Gestión de la Seguridad, como un organismo certificador independiente) en un proceso de certificación de cumplimiento del Reglamento de Seguridad ABM-ANICHEVA.

El objetivo de pertenecer a la ABM-ANICHEVA fue y es para seguir un reglamento que cuente con criterios uniformes los cuales propician un nivel base de seguridad para todos los impresores y que garantiza que dicho nivel de seguridad se va incrementando con el tiempo. Estos criterios cuidan que la adecuada combinación de recursos humanos, procesos y tecnología permitan que la administración de la seguridad pase de ser un "Costo necesario" a ser un "Atributo de Seguridad Rentable".

Con lo que respecta a los Recursos Humanos Deluxe cuenta con una plantilla de personal que se divide en personal administrativo y personal operativo sindicalizado y no sindicalizado, contando con un total de 176 trabajadores.

## **4.2. Política de Seguridad, Misión y Política de Calidad.**

Una de las características de Deluxe Mexicana es que cuenta con una Política de Seguridad que forma parte de su identidad, este elemento clave constituye el núcleo que mantiene a su gente respondiendo y siguiendo los lineamientos de dicha política.

### ***Política de Seguridad.***

Deluxe Mexicana como miembro de ANICHEVA, se reconoce como empresa de alta seguridad y tiene como directriz proteger a su personal, activos materiales, información y productos.

Para lograrlo utiliza la capacitación como medio de difusión y concientización, manejo apropiado de riesgos y una clasificación adecuada de toda la información.

Esta Política es dirigida a todo aquel personal que mantenga algún tipo de relación con la empresa, y el incumplimiento de la misma ocasiona sanciones desde laborales hasta penales.

### ***Misión.***

Deluxe Mexicana es líder nacional en cheques de bolsillo. Nuestra Misión es mejorar constantemente nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y exceder sus expectativas, lo que nos permite crecer como negocio y proporcionar utilidades razonables a los accionistas.

Nuestra Misión se cumple a través de un trabajo de equipo conjunto, respaldado con gente profesional y de un alto involucramiento, una tecnología de vanguardia y el conceder una preponderante importancia a los siguientes valores básicos:

Nuestro personal: es quién determina nuestro dinamismo y reputación en el mercado, es fuente de nuestra fuerza e inteligencia corporativa.

Nuestros productos: deben ser los mejores en lo que a calidad y seguridad se refiere, son el resultado final de nuestros esfuerzos. En la manera en que nuestros clientes opinan de nuestros productos, así opina de nuestra empresa y de todos nosotros.

Utilidades: necesarias para asegurar nuestra permanencia en el mercado y crecer, permitiéndonos otorgar al mismo tiempo, una retribución justa para la sociedad.

### ***Política de Calidad.***

En Deluxe Mexicana nos involucramos en las necesidades de calidad y seguridad de nuestros clientes, por lo que nos comprometemos a imprimir productos que satisfagan sus expectativas y que cumplan con los requerimientos de estándares del sector financiero, a través de un Sistema de Mejoramiento Continuo de la Calidad.

Para asegurar el cumplimiento de esta Política, nos proponemos perseguir permanentemente los siguientes objetivos de Calidad.

- Implantar y mantener el Sistema de Calidad conforme la Norma ISO 9002.
- Cero reclamaciones de los clientes.
- Garantizar la confiabilidad y seguridad de nuestros productos.

### **4.3. Estructura Organizacional.**

Las áreas de trabajo por departamento que conforman Deluxe Mexicana son las siguientes (Figura 2).

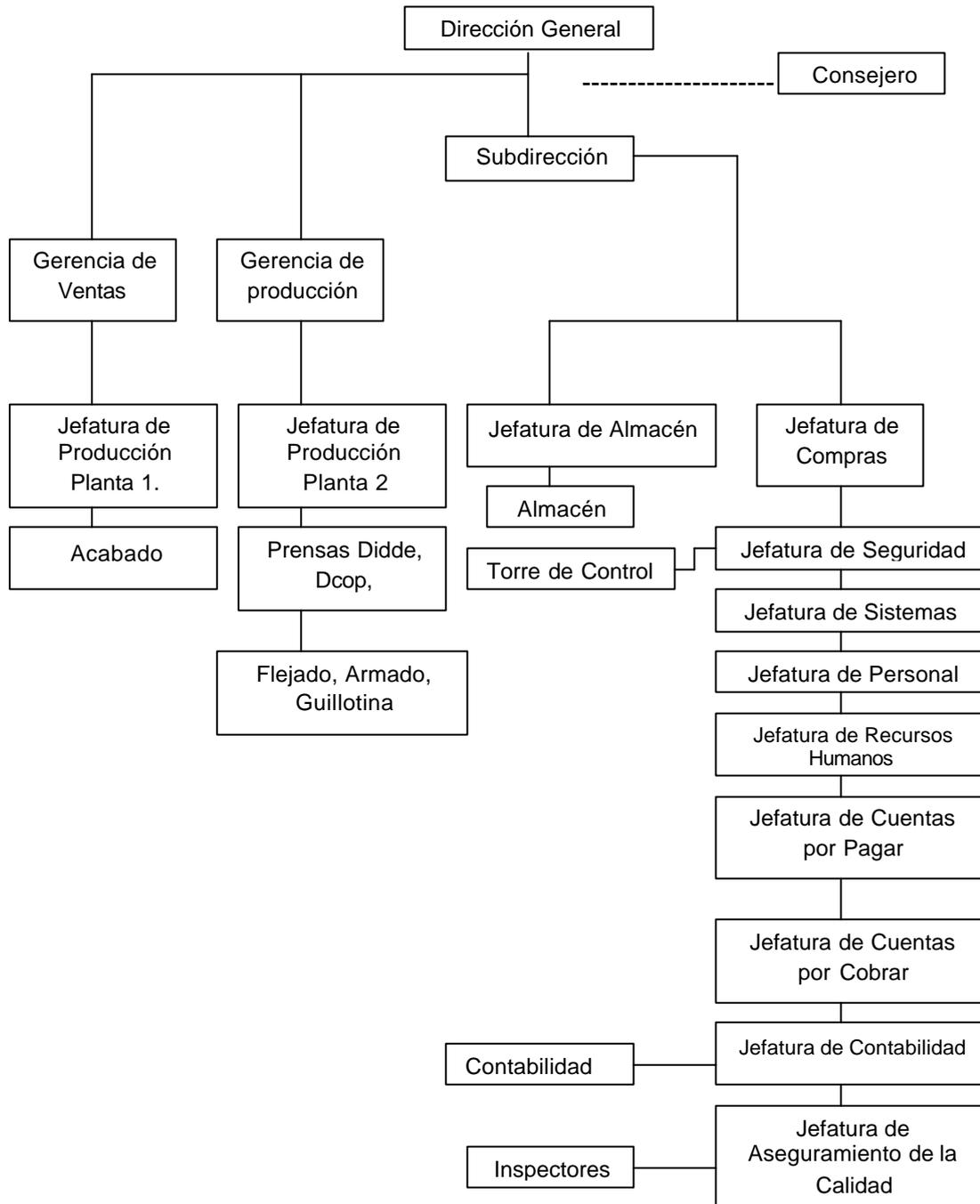


Figura 2. Organigrama Delux Mexicana.

Dirección General. Representa a la empresa a nivel nacional y se encarga de mantener una estrecha relación con Deluxe Corporation la cual funge únicamente como respaldo de maquila para el producto.

Consejero. Su función es la de aconsejar a dirección y subdirección sobre los cambios que se necesitan tanto a nivel maquinaria como a nivel producción.

Subdirección. Representa a la empresa a nivel finanzas, así como coordinador de todas las jefaturas existentes dentro de la empresa.

Gerencia de Ventas. Su labor consiste en la prospectación de clientes, así como dar atención personalizada a los clientes cautivos buscando dar una atención de primera resolviendo los problemas en un plazo no mayor a 24 horas.

Gerencia de Producción. Su función es verificar que el producto salga en tiempo y forma y con la calidad especificada por el cliente, a su vez coordina la Jefatura de Producción planta 2, la cual se encarga de la impresión y personalización de los cheques así como de su corte, así mismo coordina la Jefatura de Producción planta 1, la cual tiene la función del acabado de producto y del empaquetado.

Jefatura de Almacén. La función de esta área consiste en tener todo el material que se necesita en todas las áreas de la empresa tanto a nivel administrativo como a nivel producción.

Jefatura de Compras. Esta área tiene la función de comprar todo el material que es pedido por el área de almacén para su abastecimiento siempre y cuando sean compras autorizadas previamente por la subdirección.

Jefatura de Seguridad. Su responsabilidad es mantener y dar seguimiento al reglamento de seguridad así como mantener en óptimas condiciones el CCTV (Circuito Cerrado de Televisión).

Jefatura de Sistemas. Se encarga de implementar programas de impresión más eficientes en las prensas de impresión las cuales ya se manejan a través de un sistema computarizado, así como dar mantenimiento preventivo y correctivo a todas las computadoras de la empresa.

Jefatura de Personal. Se encarga de la elaboración de nomina, pagos al IMSS, INFONAVIT, así como mantener los expedientes actualizados del personal.

Jefatura de Recursos Humanos. Su función primordial es el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal siempre y cuando se encuentre autorizada por la subdirección.

Jefatura de Cuentas por Pagar. Se encarga de la programación de pagos a los proveedores autorizada previamente por la subdirección.

Jefatura de Cuentas por cobrar. Se encarga de la cobranza a nuestros clientes.

Jefatura de Contabilidad. Se encarga de las finanzas de la empresa, dando a conocer a subdirección los activos, los pasivos, las perdidas y ganancias obtenidas.

Jefatura de Aseguramiento de la Calidad. Su función primordial es evaluar tiempos y movimientos, buscando detectar productos defectuosos, así como buscar mejorar la calidad día a día.

Todas las áreas dentro de la empresa son importantes, sin embargo para efectos de este reporte de actividad profesional se comentaran ampliamente las funciones del Jefe de Recursos Humanos.

#### **4.4. Funciones del Jefe de Recursos Humanos.**

Dentro de la empresa Deluxe Mexicana, el propósito general del puesto del Jefe de Recursos Humanos es proveer del recurso humano adecuado a las necesidades de la organización en tiempo oportuno.

Las principales funciones que se asignan a este cargo son las siguientes:

- Coordinar la publicación de anuncios.
- Realizar el reclutamiento masivo a través de diferentes fuentes de reclutamiento para presentar candidatos viables.
- Realizar entrevista inicial para seleccionar al personal de acuerdo al perfil y descripción de puestos.
- Aplicar prueba de personalidad únicamente como filtro para evaluar a posibles candidatos.
- Coordinar la aplicación de exámenes psicométricos en el despacho externo que se encarga de la aplicación de los mismos.
- Contratación de personal.
- Inducción de personal.
- Programar la capacitación de los empleados con autorización de subdirección.
- Realizar entrevistas de salida a los empleados que dejan la empresa.

En función de lo anteriormente expuesto se desglosaran las actividades realizadas por parte del Jefe de Recursos Humanos durante el año 2005.

Es importante mencionar que este departamento de Recursos Humanos no cuenta con asistentes ni auxiliares por lo cual el trabajo que se desempeña es únicamente del Jefe de Recursos Humanos.

A través de la descripción de actividades haremos una semblanza de lo que se hacia anteriormente y de la forma en que actualmente se lleva a cabo el procedimiento, así como los logros obtenidos.

#### **4.4.1. Proceso de Reclutamiento y Selección.**

Antes.

1.- El proceso iniciaba cuando cualquier área de la empresa tenía una vacante por cubrir, el Jefe de Personal a través de la nomina se percataba de la vacante y sacaba un anuncio en el periódico, es importante destacar que el jefe de personal únicamente cuenta con una carrera técnica en contabilidad.

2.- Una vez colocados los anuncios en el periódico, el jefe de personal junto con la recepcionista seleccionaban las solicitudes o curriculas que consideraban interesantes para cubrir las plazas vacantes. No existía como tal un perfil, y el filtro curricular se realizaba en función de la intuición y experiencia del jefe de personal.

3.- El jefe de personal entrevistaba a los candidatos y los que consideraba aptos para el puesto los mandaba a examen psicometrico al despacho externo, es importante mencionar que de cada 5 personas que se mandaban únicamente en ocasiones llegaba a pasar tan solo 1.

4.- Una vez que se contaba con los resultados de la evaluación psicometrica, se le proporcionaban los resultados al Subdirector, sin embargo aun cuando estos no eran aprobados pero se tenía la premura de cubrir la vacante se contrataba al candidato siempre y cuando no hubiera reprobado por ser agresivo, tener conductas delictivas, o por tener alguna adicción.

Como se puede observar la selección de personal a cualquier nivel llámese, operativo, administrativo o gerencial dependía del jefe de personal, ya que no se contaba con un departamento de Recursos Humanos.

Hasta ese momento parecía que todo funcionaba, pero no fue sino finales del año 2004 que dirección mando a realizar un estudio en el cual evaluó el costo de

contratación por persona, el tiempo que se llevaba en la selección, dándose cuenta que cada persona contratada duraba aproximadamente entre 15 y 25 días en el proceso, y que la rotación de personal en ese momento era de un 60 % en el área operativa, por lo cual determino crear el departamento de Recursos Humanos.

Al incorporarse el Jefe de Recursos Humano a la empresa realizo una serie de actividades que constituyeron objetivos de trabajo durante el año, como primer objetivo tuvo que implementar un nuevo proceso de reclutamiento y selección que apoyara la disminución de costos de reclutamiento y selección así como disminuir la rotación de personal y el tiempo de contratación.

Como inicio se establecieron los puestos tipo los cuales son:

Ayudantes Generales. (Aprendices de Acabado, aprendices de prensista didde y dcop, armadores).

Prensistas de Didde.

Acabadores.

Guillotinistas.

Flejadores

Guardias.

Torres de Control.

Inspectores de Calidad.

Personal Administrativo: Contador, auxiliares contables, chóferes, auxiliares administrativos.

Ahora.

La aceptación del departamento de Recursos Humanos no fue fácil, sin embargo a la fecha se ha logrado que los jefes de área se involucren y tengan conciencia de lo importante que es contar con gente calificada para cada puesto.

El jefe de Recursos Humanos elaboro un procedimiento de Reclutamiento y selección que a la fecha sigue vigente, para fines del presente reporte de actividad profesional se desglosara ampliamente:

1. Objetivo: Establecer los parámetros de aceptación para el personal requerido por DELUXE además de la logística de selección.

2. Alcance: Desde que se crea una vacante hasta que se selecciona el candidato más adecuado al puesto.

3. Definiciones.

Vacante- Se refiera a la necesidad de contratar a una persona que realice las actividades relativas a un puesto que está sin ocupar.

Solicitante- Persona que se presenta ante DELUXE con la intención de ocupar una vacante.

Candidato- Persona que cumple con el perfil requerido para cubrir una vacante.

Prospecto- Candidato que ha obtenido resultados favorables en los exámenes técnico y psicométrico.

4. Responsabilidades y Políticas.

4.1 Es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos:

- Mantener un Programa de reclutamiento y selección.
- Mantener una carpeta de Descripciones de Puestos y el organigrama actualizados.
- Mantener actualizadas y cubiertas las plantillas de personal determinadas previamente por la Dirección para cada departamento.
- Mantener una Cartera de candidatos y prospectos.

- Coordinar la aplicación de los exámenes psicométrico y técnico.
- Coordinar la aplicación de exámenes médicos en caso necesario.

#### 5.- Desarrollo.

Cuando surgía la necesidad de cubrir una vacante, el responsable del departamento donde se generaba dicha vacante elaboraba una requisición de personal (Ver anexo 1), y se revisaba la descripción de puestos (Ver anexo 2) en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos, para que este eligiera al personal con las características y experiencia requeridas y así favorecer un proceso más rápido de adaptación hacia las funciones del cargo asignado.

Las requisiciones de personal debían ser autorizados por la subdirección, siempre y cuando estas fuesen vacantes de nueva creación, en caso contrario el Jefe de Recursos Humanos empezaba la búsqueda de personal.

En la requisición de personal se consignaba la posibilidad de que los prospectos fueran entrevistados por quien sería su jefe inmediato, así como la aplicación de un examen técnico por parte de éste.

El Jefe de Recursos Humanos verificaba que dicha requisición no excediera la cantidad establecida en la plantilla de personal (Ver Anexo 3).

Si la requisición no excedía la cantidad establecida en la plantilla, entonces integraba dicha requisición al programa de reclutamiento y selección que incluye fechas, actividades y fuentes de reclutamiento (Ver anexo 4).

En caso contrario notificaba al generador de la requisición, que su plantilla de personal estaba completa y que por lo tanto debía tramitar la autorización con subdirección para crear un nuevo puesto.

Recursos Humanos debía hacer una selección de su cartera de personal y ponerse en contacto con las personas que cubrían el perfil requerido.

Si no había personal viable en cartera, se investigaba en bolsas de trabajo locales y se contacta a las personas que cubrían el perfil. Para tal fin se utilizaron las siguientes fuentes:

Delegaciones y Municipios: Los cuales cuentan con un servicio de empleo que ayuda a la comunidad a colocarse en un trabajo, dan a las empresas la posibilidad de consultar su cartera de candidatos y participar en las Ferias de empleo. Durante el año se asistió a la de Naucalpan, Tlalnepantla, Azcapotzalco y Gustavo A. Madero, en donde el Jefe de Recursos Humanos colocó un stand para reclutar personal y conformar una cartera interna.

Escuelas públicas, a nivel técnico y profesional. Esta fuente fue útil para boletinar las vacantes que requerían de candidatos especializados en un área en particular. En algunas se elaboran formatos en computadora con todos los requerimientos del cargo ofrecido, los cuales se envían por fax o e-mail, para ser boletinados.

Grupos de Intercambio: El jefe de Recursos Humanos logró incluir a la empresa en 4 juntas de intercambio de las cuales cada una contaba de 35 a 60 miembros las cuales se llevan a cabo una vez por mes. El Jefe de Recursos Humanos es el responsable de asistir y elaborar los formatos correspondientes para publicar cada una de sus vacantes, así mismo se realizó en cada junta una relación de candidatos con buen potencial para otras empresas y que por alguna razón no fueron aceptados en Deluxe Mexicana (Ver anexo 5).

Así mismo mensualmente se boletinaban las vacantes por chambanet y por el periódico mi chamba que es un servicio gratuito que da el gobierno a las empresas y a los buscadores de trabajo a través de su página de Internet [www.chambanet.gob.mx](http://www.chambanet.gob.mx).

A través de los medios de reclutamiento antes descritos, los candidatos interesados en las vacantes ofrecidas se contactaban con el Jefe de Recursos Humanos por Internet o vía telefónica para concertar una entrevista de trabajo. En todos los casos el Jefe de Recursos Humanos fue el responsable de atender las llamadas, revisar la curricula y concertar citas.

Si por los medios antes descritos no se encontraba a las personas adecuadas, el Jefe de Recursos Humanos solicitaba a la subdirección la autorización para contratar un anuncio en un periódico de amplia circulación requiriendo el personal.

Periódicos: El Jefe de Recursos Humanos se encarga de elaborar el contenido de los anuncios y contactar a la agencia de publicidad, la cual realizaba el diseño con la información proporcionada, los periódicos utilizados fueron el Universal para puestos administrativos y el Esto para puestos operativos.

Se seleccionaron dichos periódicos ya que se hicieron algunos análisis sobre cual periódico tenía mayor impacto en las diferentes vacantes publicadas llegando a la conclusión que para puestos administrativos funciona mejor el Universal y para puestos operativos el Esto.

Durante el año 2005 únicamente se publicaron 4 anuncios, de los cuales 3 fueron para puestos operativos y 1 para puestos administrativos.

Los solicitantes que llegaban a través de cualquier medio de reclutamiento para una vacante debían llenar a mano una solicitud de empleo (Ver anexo 6) y pegar una fotografía así como presentar su currículum vitae solamente en los casos que se requirieran, dando así inicio formal al proceso de selección.

El Jefe de Recursos Humanos se encargaba de realizar la entrevista inicial para seleccionar al personal de acuerdo al perfil y descripción de puestos. Todos los candidatos desde puestos operativos hasta gerenciales eran entrevistados inicialmente por el Jefe de Recursos Humanos.

Estas entrevistas se realizaban en un cubículo privado y la duración de cada una de ellas era de aproximadamente 30 minutos, el propósito de esta entrevista era identificar las características personales, experiencias e interés del solicitante del empleo.

Los pasos a seguir son los siguientes:

Saludo y Rapport. Las entrevistas inician con el saludo y el establecimiento del rapport para que el candidato genere confianza. El entrevistador explica de forma breve el objetivo de la entrevista, que es conocer al entrevistado con lo que respecta a sus antecedentes, intereses y experiencias, así mismo para que el entrevistado conozca un poco más acerca de la empresa y si hay un interés mutuo evaluar si en la organización existe alguna oportunidad para él.

Antes de iniciar con la verificación de datos se hacen algunas preguntas de ¿cómo se enteró de la vacante?, ¿por qué le interesó?, ¿cuánto tiempo hace de traslado de su casa a la empresa?, ¿si tiene algún vicio como el tomar, fumar o si tiene tatuajes en alguna parte de su cuerpo?. Estos aspectos son muy importantes ya que son parte del filtro y en caso de tener tatuajes, o que su tiempo de trayecto sea mayor a una hora se descartan como candidatos y se les da las gracias en caso contrario sigue el proceso.

Verificación de Datos. Se verifica que los datos del candidato sean correctos como son: nombre, teléfono, domicilio (es importante mencionar que por instrucciones de subdirección no se aceptan candidatos que vivan cerca de la empresa como son las colonias argentina, pénsil, torre blanca, tacuba, legaría, ni de delegaciones como iztapalapa, por ser consideradas zonas delictivas), edad, la cual debe oscilar entre los 25 y los 48 años, estado civil, etc.

Las preguntas utilizadas en esta área sirven para ubicar al entrevistador, para saber que tipo de persona tiene enfrente, por ejemplo, el estado civil mostrara algunos

valores, como si vive en unión libre, si tiene más de 40 años y no esta casado, o si gana el salario mínimo y tiene 10 hijos.

**Datos Familiares:** Se investiga el núcleo social de origen: la familia, que es la que determina los valores, imprime la primera etapa de la educación y dirige los esfuerzos. En este apartado se indaga como esta conformada su familia, a que se dedican, con quien vive. Es importante el entorno familiar ya que es aquí donde se va perfilando tanto su personalidad como hábitos de conducta.

**Experiencia laboral:** Se hacen preguntas relacionadas con la trayectoria laboral y profesional del candidato. Cuantos trabajos ha tenido, que cargos ha ocupado, sueldos, logros, responsabilidades, funciones, tiempo de permanencia, así como los motivos de salida. De esta forma se evalúa su estabilidad laboral, adaptabilidad a diferentes condiciones de trabajo, relación con jefes y compañeros. En Deluxe Mexicana no se aceptan candidatos que cuenten con inestabilidad laboral o que en su ultimo trabajo hubiesen durado 6 meses.

Esta área es de suma importancia para evaluar a los candidatos, dado que es un segmento de conducta en el que puede verse cuál ha sido su desempeño, cuales sus niveles de logros y la experiencia adquirida. La primera etapa se concreta a revisar de manera cronológica de la trayectoria del candidato en sus diferentes trabajos, para lo cual se pregunta la fecha de ingreso a las empresas, nombres de las mismas, motivos de separación, puesto que desempeño, sueldo al ingresar y al salir, ascensos obtenidos, jefe o jefes inmediatos.

**Experiencia con maquinas de oficina:** En este apartado se indaga si han manejado PC, los programas de PC que maneja, esto con el fin de determinar si necesitara capacitación en esta área ya que a cualquier nivel se pide el manejo básico de pc.

**Estudios:** Se hace una revisión de los estudios alcanzados por el candidato, los motivos de elección de carrera, en el caso de haber truncado sus estudios cual fue el

motivo. Si tiene interés por seguir estudiando o si sigue estudiando, cuales son sus horarios.

Esta es un área muy importante para detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados. A través de ella se verifica si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo con los requerimientos del puesto, si su preparación corresponde a los requisitos mínimos o cuenta con una preparación que rebasa las expectativas del puesto. Esto sería, en esencia, el fin primordial que justifica el sondeo de esta área.

Concepto de si mismo: Se investiga esta área con el fin de detectar que imagen tiene de si mismo el entrevistado, cual es su nivel de contacto con la realidad, que tan justa es la evaluación que hace de su propia persona. De acuerdo con la información, se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que da de si mismo y los datos que se registran en el momento de la entrevista, por ejemplo, que se describa como una persona muy alegre, optimista, emprendedora, y lo observemos con una actitud triste o pesimista.

Metas: Se pretende obtener información acerca de cómo el entrevistado intenta proyectarse hacia el futuro, que es lo que esta haciendo para lograrlo, que grado de objetividad tiene en la evaluación de sus metas con respecto a sus capacidades, y se le cuestiona a tres niveles; a corto plazo, que seria un año; a mediano plazo, dos años, y a largo plazo de tres años en adelante. Investigar esta área es de muchísima utilidad para definir si el entrevistado se ha confrontado existencialmente, si sabe hacia donde dirige su vida, sus esfuerzos, sus estudios, si sus relaciones familiares tienen algún objetivo, si esta canalizando sus esfuerzos de una manera adecuada: Todo esto puede sintetizarse preguntando qué es lo que el entrevistador quiere de la vida y que esta dispuesto a hacer para lograrlo.

Datos complementarios: En esta sección se hacen preguntas como si tiene algún impedimento físico, si trabaja algún familiar con nosotros (no se aceptan familiares).

Referencias personales: Se le piden tres referencias personales, las cuales no pueden ser de familiares, con las cuales se corroboraran algunos datos dentro del estudio socioeconómico.

Cierre de la entrevista: En este punto se le explica al candidato, las características del puesto vacante, sueldo, condiciones de trabajo, prestaciones, las reglas de seguridad dentro de las cuales existe una muy importante que se les hace saber a todos los candidatos que es la revisión de exclusiva que consiste en pasar de forma individual a un cuarto pequeño que está forrado por espejos, en medio hay un cristal polarizado en el otro lado hay un guardia mujer u hombre según sea el caso y se tienen que desnudar completamente pasar su ropa por el baúl y el guardia o la guardia revisan prenda por prenda y ven por los espejos que no lleven nada pegado al cuerpo, esto es por seguridad para evitar que sustraigan alguna base de un cheque y puedan cometer algún fraude, esta regla es para todo el personal, tanto a nivel operativo como administrativo o gerencial., se observan sus reacciones y se da espacio para algunas preguntas por parte del candidato, así mismo se le comenta que en caso de ser contratado se le realizara un estudio socioeconómico en el cual va un investigador y saca 2 fotografías una del interior de su domicilio y otra de la puerta de su casa, esto con el fin de que este enterado y de su autorización, ya que actualmente con el índice de delincuencia muchas personas prefieren no seguir en el proceso, posteriormente se le agradece su asistencia explicándole brevemente como será el proceso de selección y el tiempo que se llevara aproximadamente, para que evalúe si quiere seguir en el proceso. Se le pasa a la sala de espera y se le aplica el examen de personalidad de Karen Machover, el cual proyecta al individuo tal cual es y como es, sus relaciones interpersonales, familiares y su autoconcepto.

Conclusión de la entrevista: Al finalizar la entrevista atrás de la solicitud se marca la viabilidad del candidato para continuar o no el proceso.

Cuando el candidato ha aceptado las condiciones, el Jefe de Recursos Humanos aplica la prueba de personalidad como filtro, si se requería aplicárseles un examen

técnico se les aplicaba en ese mismo momento. El Jefe de Recursos Humanos emitía un reporte escrito, conjugando tanto la entrevista como el examen de personalidad y si no se observan patologías graves se sigue con el procedimiento.

Si en la requisición de personal el Jefe de Área estipulo entrevistar a los candidatos, en cuanto estos terminaban su examen de personalidad eran canalizados con el Jefe de Área para ser entrevistados con este, al finalizar la entrevista el Jefe de Área escribía sus anotaciones en la parte trasera de la solicitud en la cual especificaba si consideraba al candidato viable para el puesto.

Cuando el Jefe de Recursos Humanos tenia diez reportes de candidatos viables se pasaban al Subdirector para determinar a quien se traía a una tercera entrevista con él (esta entrevista fue estipulada desde el principio por dirección que debería ser hecha por el subdirector, para todos los puestos desde operativos hasta gerenciales antes de ser enviados al examen psicométrico)., los candidatos que eran de su agrado y tomando como base el reporte entregado eran bajados a la planta y tenían que pasar por la prueba de exclusiva, el Jefe de Recursos humanos observaba las reacciones que tenían los candidatos y si estos iban a tolerar la regla, conforme a esto eran enviados al examen psicométrico.

Durante el año 2005 se recibieron 802 solicitudes, de las cuales únicamente se entrevistaron a 407, y se realizaron 205 evaluaciones.

El Jefe de Recursos Humanos coordinaba las citas de los candidatos para que acudieran a la aplicación de exámenes psicométricos en el despacho externo que se encarga de la aplicación de los mismos (Se envían a despacho externo por órdenes de dirección general ya que existe un contrato firmado por 10 años de servicio que abarca del 2000 al 2010). El Jefe de Recursos Humanos tenia que enviar una carta de presentación en la cual se especificaba el nombre del candidato, hora y fecha de cita, puesto a ocupar, y salario a percibir, (Ver anexo, 7).

El Jefe de Recursos Humanos en cuanto se entero de la situación de no poder aplicar la batería de pruebas, envió una carta a la Licenciada del despacho encargada de los exámenes Psicométricos especificando que estos deberían contener la batería de pruebas necesarias para buscar indicadores tales como:

- Potencial Intelectual del candidato.
- Capacidad de trabajo
- Actitud y manejo de autoridad, y motivación hacia el trabajo
- De ser posible deberán arrojar la probabilidad y tendencia del personal hacia situaciones ilícitas.

Algunas de las pruebas que aplica la Licenciada en el despacho encargado de realizar los estudios psicometricos son:

a) Cleaver: El objetivo de la prueba Cleaver es proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas. Así como realiza un pronostico de la forma en que este individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión. Para realizar la valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo de la autodescripción de la persona: Empuje, Influencia social, Constancia y Valores morales.

b) Beta II-R: El objetivo de la prueba es proporcionar una medida de la inteligencia para examinados de 14 años en adelante, con poca o nula habilidad para la lectura.

c) Wais: Su objetivo es medir y evaluar la inteligencia de sujetos de 16 años en adelante. Así como obtener el CI del individuo.

d) Terman Merrill. Esta es una prueba de habilidad mental, valora la inteligencia y la capacidad de aprendizaje mide, información y conocimientos, comprensión, significado de palabras, selección lógica, aritmética, juicio práctico, analogías, ordenamiento de frases, clasificación y seriación.

e) Minnesota: Es utilizado para sacar psicopatologías. El objetivo de esta prueba es evaluar de manera objetiva ciertos rasgos preponderantes de la personalidad (Hipocondriasis, depresión, histeria, desviación psicopática, masculinidad, feminidad, paranoia, psicastenia, esquizofrenia, hipomanía).

f) Machover: El objetivo de la prueba es relacionar lo que cada cual dibuja para relacionarlo con sus impulsos, ansiedades, conflictos y compensaciones características de su personalidad. La figura dibujada es en cierto modo una representación o proyección de la propia personalidad y del papel que esta desempeña en su medio ambiente.

g) 16 PF: El objetivo de esta prueba es medir la personalidad normal en aquellas dimensiones que son útiles en la descripción y predicción de la conducta del individuo de 16 años en adelante, como su nombre lo indica, con este cuestionario es posible obtener mediciones referentes a 16 factores primarios, entre ellos: fortaleza yóica, astucia, candidez, dominio, propensión a la culpa, radicalismo, adhesión al grupo, etc. Como característica adicional, con este instrumento se puede acceder a factores secundarios como: extraversión, ansiedad, liderazgo, creatividad y otros.

h) FIGS: Para determinar las respuestas con sentido común. El objetivo de esta prueba es evaluar la posibilidad de una integración conveniente del examinado a la organización de trabajo, se clasifica en cuatro áreas como son responsabilidad, relaciones interpersonales, motivaciones y concepto de si mismo.

El jefe de recursos humanos al momento de darle la cita al candidato para que asistiera a su examen psicométrico les explicaba de que se trataba, comentándoles que se tardarían de 2 a 3 horas en el examen, esto con el fin de que fueran bien desayunados y para que su ansiedad se viera disminuida.

Los resultados del examen psicométrico se dan vía telefónica tanto al Jefe de Recursos humanos como al subdirector el mismo día en que el candidato acude a realizarlos.

Si el resultado del examen psicométrico y la entrevista que se lleva a cabo en el despacho externo son favorables, se contactaba a los prospectos (en la tarde del mismo día de su examen) para pedirle documentación y darle fecha y hora de la contratación.

Posteriormente la Lic encargada del despacho hacia llegar a las instalaciones el reporte psicometrico ya plasmado en papel.

Los prospectos que no eran contratados se ingresaban a la cartera.

Durante el año 2005 se enviaron a 65 candidatos en bloques de 5 personas, de los cuales pasaron 52.

Este procedimiento favoreció a que el proceso de reclutamiento y selección que se llevaba entre 15 y 25 días se viera reducido a 5 días lo cual se logro a través de manejar un buen filtro de solicitudes y curriculas, una entrevista estructurada y la aplicación de un examen de personalidad con lo cual se pudo determinar que candidatos eran idóneos para el puesto.

Se logro que los jefes de área participaran en el proceso de selección entrevistando a los candidatos, con lo cual se sentían comprometidos a darles un buen trato durante su desempeño laboral, ya que anteriormente al no entrevistarlos ellos si el trabajador no era de su agrado ponían poco empeño en incorporarlos al equipo de trabajo.

Así mismo al contar con nuevas fuentes de reclutamiento como fueron las ferias de empleo, bolsas de trabajo, juntas de intercambio, periódicos como mi chamba que son gratuitos ayudaron a no utilizar tanto el periódico que era un gasto excesivo y que realmente no captaba gente con el perfil que se buscaba.

A la fecha lo que el departamento de Recursos humanos busca es aplicar la batería de exámenes psicométricos para no tener que mandar a los candidatos a un despacho externo y con esto disminuir el gasto en el proceso de reclutamiento, es importante hacer mención que a la fecha de 5 candidatos que se mandan 4 son aceptados, lo que nos habla de que el filtro y el proceso de reclutamiento esta siendo efectivo para la empresa en un 80 %.

#### **4.4.2 Proceso de Contratación.**

Antes

El proceso de contratación lo realizaba el área de personal de la siguiente manera:

- 1.- Se le pedía la documentación al candidato para su contratación en original y dos fotocopias, el candidato podía permanecer hasta 6 horas en las instalaciones para ser contratado.
- 2.- Se le daban a firmar contrato confidencial, contrato individual y tarjeta chocadora.
- 3.- Se le entregaba uniforme, lonchera y locker, pero no se le daba inducción
- 4.- Se le sacaba una cita para su estudio socioeconómico, sin explicarle cual era la finalidad de este.
- 5.- Se le decía la hora de entrada y con quien se presentaría sin mostrarle las instalaciones.

Ahora.

El departamento de Recursos Humanos al ver que no se contaba con un buen método de contratación ni de inducción se dio a la tarea de crear el siguiente procedimiento de contratación que a la fecha sigue vigente.

1. Objetivo: Establecer la logística de la etapa de contratación y los mecanismos que confirmen la identidad del prospecto seleccionado, así como la veracidad de los documentos presentados por el mismo.

2. Alcance: Desde que se elige un prospecto hasta que se contrata definitivamente.

### 3. Responsabilidades y Políticas

3.1. Al personal de nuevo ingreso le serán expedidos tres contratos por 28 días antes de extenderles el contrato por tiempo indefinido.

3.2 La responsabilidad de seleccionar la empresa que deberá aplicar los estudios socioeconómicos será del Jefe de Seguridad así como de analizar el resultado obtenido, a fin de tomar la decisión sobre la aceptación o rechazo del candidato.

3.3. El jefe del departamento de Seguridad es responsable de obtener un estudio socioeconómico de todo el personal contratado dentro de sus primeros 14 días hábiles de labores. Este estudio se repetirá con una frecuencia semestral. Una copia de este estudio debe ser turnada al jefe de Recursos Humanos para integrarla al expediente del personal.

3.3.1 El jefe de seguridad deberá asegurarse que la visita al domicilio del candidato a cubrir la vacante se realice en la fecha pactada.

3.4 El jefe de personal tiene entre otras, las siguientes responsabilidades:

- Elaborar los contratos laborales.
- Elaborar los contratos de confidencialidad.
- Controlar los contratos del personal eventual.
- Integrar los exámenes psicométricos a expedientes de personal.
- Actualizar los datos generales por cada empleado de la empresa semestralmente (Ver anexo 8).

4.5 El jefe de recursos humanos tiene entre otras, las siguientes responsabilidades:

- La evaluación del personal en cada etapa de la contratación.
- Coordinar la inducción al personal contratado. Ver folleto de inducción.
- Coordinar la asignación de quien los capacitara .
- Mantener un tabulador de salarios de personal operativo autorizado por la dirección general.
- Coordinar la entrevista con el delegado sindical.
- Entregar los uniformes a l personal que por su actividad los requiera.
- Asignar los casilleros en vestidores y planta.
- Determinar con el jefe de área si el trabajador deberá tener acceso al sistema de cómputo.
- La revisión del clausulado del contrato de confidencialidad, en caso de que este forme parte del contrato laboral y/o cada vez que este sufra modificaciones.
- El jefe de Recursos Humanos deberá recordar al o los empleados que sufran baja de la responsabilidad que estos adquirieron al firmar el mencionado contrato de confidencialidad aun y cuando estos ya no laboren en la empresa.

## 5. Desarrollo.

De acuerdo al Procedimiento para reclutamiento y selección, el jefe de recursos humanos debe informar al prospecto elegido el día en que se debe presentar y los documentos que debe entregar para su contratación, los cuales son:

5 fotografías tamaño infantil a color

Acta de nacimiento,

Acta de matrimonio (si tiene)

Comprobante de estudios,

Comprobante de domicilio (actual),

Hoja rosa del IMSS (si la tienes),

Credencial de elector,  
Cuenta de afore (si la tienes),  
2 cartas de recomendación laboral,  
Cartilla o precartilla,  
Curp  
Constancia de percepciones y retenciones.

Al candidato se le informaba que debería presentar toda la documentación solicitada en original y dos copias los cuales se quedaban en posesión del departamento de personal durante dos semanas, en el caso de personal del área de seguridad la documentación se queda toda su estancia en el depto de personal., en caso de no presentarla no se podía llevar a cabo la contratación.

En caso de no contar con cartas de recomendación de empleos anteriores se le pedían cartas de recomendación personales con fotocopia de la credencial de elector de la persona que se la estaba proporcionando.

El jefe de recursos humanos recibía del candidato la documentación respectiva, verificando que el candidato hubiera presentado cuando menos dos documentos de identificación oficial, en original

El Jefe de Recursos Humanos tramitaba la autorización por parte de la subdirección para su contratación (Anexo, 9).

El jefe de personal al obtener la autorización mencionada elabora el primer contrato laboral por 28 días, el contrato de confidencialidad, la tarjeta checadora y entregaba estos al Jefe de Recursos Humanos para que los firmara el empleado.

- El Jefe de Recursos Humanos tenía la responsabilidad de coordinar y elaborar la constancia de inducción (Ver anexo 10) para ser pasada por lo deptos a los cuales tendría que visitar el prospecto durante su contratación y que fuera firmada por el Jefe responsable del área.

El Jefe de Recursos Humanos tomaba en cuenta que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, por lo cual Deluxe Mexicana se ha preocupado por acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Se ha planeado un programa de administración de recursos humanos que establece un sistema técnico de selección de personal cuidando la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Se estableció un programa de inducción para el nuevo trabajador, cabe recalcar que cada organización establece su propio sistema de inducción conforme a sus necesidades.

## Fase I

### Bienvenida

En sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en donde se termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir.

“Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo”. Sin embargo, uno de los

aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inicia por vez primera las actividades en una organización, los individuos exacerbaban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte, que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

Por lo anterior el Jefe de Recursos Humanos les entrega un MANUAL DE BIENVENIDA (ver anexo 11), el cual contiene información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado etc.

Política de Seguridad (ver anexo 12) y Política de Calidad (ver anexo 13).

Se les entrega una copia en la cual esta plasmada la política de seguridad y la política de calidad, esto con el fin de que el nuevo trabajador se vaya familiarizando con nuestras políticas.

## Fase II.

Contrato de Confidencialidad.

El cual constituye parte importante para la empresa pues el trabajador se compromete a no divulgar la información sobre la actividad o procedimientos que se llevan a cabo dentro de la misma así como se compromete que en caso de salir de la empresa no se podrá contratar en otra empresa del mismo giro durante los siguientes tres años.

Elaboración de Formato de Solicitud de Estudio Socioeconómico.

En el cual se recopila la información más importante del trabajador como es su domicilio, teléfono y trabajos anteriores (Ver Anexo 14)

De tal forma se le explicaba al trabajador que este formato sirve para solicitar al departamento de Seguridad se realice el estudio socioeconómico, el cual se le

realiza a todos los trabajadores de Deluxe Mexicana al ingresar a laboral y cada seis meses después de su fecha de ingreso.

Contrato de trabajo individual.

Constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización:

*Para el trabajador*

Porque ese documento le brinda certeza respecto de:

- a) Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo, y modo de la prestación del servicio.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descanso, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

*Para la organización:*

- a) Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.
- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajado, en algunos conflictos laborales.

Descripción de puesto (Ver anexo 2).

Se le da a firmar la descripción de puesto en la cual se describe sus funciones principales y sus responsabilidades en cuestión de seguridad, esto con la finalidad de que estuviera enterado de las funciones que tendría que realizar especificando

claramente que sus las actividades ahí mencionadas eran enunciativas más no limitativas,

Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social (Ver anexo 15).

Simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo o con posterioridad, en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que este trámite, además de las ventajas que supone para patrón y trabajador, constituye un requisito de carácter legal.

Infonavit.

El patrón tiene la obligación de inscribirse y de inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas. Por lo cual al momento de la contratación se les pregunta si cuentan con infonavit.

Tarjetas Checadora

Se le explica al trabajado que tiene que checar cuatro veces su tarjeta:

- 1.- Al ingresar a la planta
- 2.- Al salir a tomar sus alimentos
- 3.- Al regresar de tomar sus alimentos
- 4.- Cuando termina su jornada laboral.

Expediente.

Se integra con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización, esta compuesto por una carpeta con su solicitud, contrato de trabajo, aviso de alta al seguro social, reporte psicométrico, reporte de estudio socioeconómico, actualizaciones del datos del trabajador, a fin de no olvidar detalles de lo que integra el expediente se utiliza una lista de verificación, en la cual se marca todos ellos.

Posteriormente el Jefe de Recursos Humanos asignaba número de empleado, en caso de que se tratara de personal operativo de producción, el jefe de recursos humanos asignaba los casilleros en vestidores y planta. Así mismo les hacía entrega de el uniforme que consta de: playera de manga corta y/o bata de trabajo (sin bolsas), pantalón sin bolsas, cada prenda deberá estar identificada con el número de empleado de forma tal que sea visible al sistema de C.C.T.V., chanclas y calzado, en este momento el Jefe de Recursos Humanos sensibilizaba al personal explicándoles que el número que llevaba su uniforme era para poder tener una buena visibilidad de ellos a través de las cámaras.

El Jefe de RH llevaba a la persona con el jefe de seguridad para que diera la inducción relativa a los lineamientos de seguridad conforme a la política de seguridad que rige a la empresa, como usar el uniforme adecuadamente, no introducirse a áreas no permitidas, explicarles la importancia de la revisión en exclusiva, así como que coordinara la aplicación del estudio socioeconómico en el cual se le explicaba al prospecto que era para confirmar la información que nos había proporcionado dentro de su solicitud y que este era un requisito que se nos pedía como empresa de alta seguridad., así mismo se les explicaba la dinámica de dicho estudio, entregándoles una copia de sus documentos para que estos a su vez la entregaran con la persona que les realizaría el estudio.

El jefe de seguridad elabora la credencial de empleado, activa la tarjeta de proximidad y la entrega al personal para dar acceso a su área de trabajo.

Tan pronto como se obtenían los resultados de estudio socioeconómico, el jefe de seguridad informaba al jefe de recursos humanos del dictamen final. En caso de que el estudio socioeconómico arrojara resultados negativos, el jefe de recursos humanos notificaba al jefe de personal el finiquito inmediato si el empleado se encuentra laborando en un área de riesgo o que al término de su contrato este no será renovado.

Una vez realizada la inducción, el jefe de recursos humanos debía presentar a la persona con su jefe inmediato, el cual se encargaba de explicarle a grandes rasgos los tipos de productos, los procesos y sus actividades a desarrollar.

En caso de ser personal sindicalizado se le presentaba al líder sindical, el cual le hacía saber los beneficios de pagar la cuota, en que casos podían recurrir al sindicato, etc.

Posteriormente el Jefe de Recursos Humanos se encargaba de darle una visita guiada por todas las instalaciones al nuevo trabajador, mostrándole cada uno de los departamentos, las funciones que se realizaban en cada uno de ellos, la ubicación del comedor y de los sanitarios.

Con lo anterior se logró disminuir los tiempos de contratación de 6 horas a 2 horas, lo cual influyó en bajar la ansiedad que se generaba por la espera.

Así mismo los trabajadores ya ingresaban con un conocimiento previo de la área a la cual se presentarían y con quien se reportarían lo cual les generó confianza.

Se logró establecer contratos determinados ya que anteriormente se llegaban a dar hasta 12 o más contratos, lo cual ocasionaba que los trabajadores consideraran que su trabajo no era reconocido y que no estaban echando raíces lo cual también era una constante que generaba la rotación.

Durante el año 2005 se realizaron 52 contrataciones de las cuales 49 fueron para el área operativa y 3 para el área administrativa.

#### **4.4.3. Capacitación.**

Antes.

El Jefe de personal llevaba solamente la capacitación sobre cuestiones de seguridad que están enfocadas a cubrir lo que la ANICHEVA pide, dejando a un lado

el desarrollo del personal dentro de sus puestos, anteriormente se capacitaba a los trabajadores bajo un programa denominado plan padrino el cual ya no se llevo a cabo por falta de compromiso entre empresa y trabajadores sin embargo como Jefe de Recursos Humanos opte por reimplementarlo y crear el procedimiento que en la actualidad sigue vigente.

Ahora.

El programa de capacitación no deja de lado tanto lo estipulado por la ANICHEVA ni deja a un lado la capacitación del personal dentro de su área de trabajo dando un plan de carrera dentro de la empresa.

1. Objetivo: Definir los lineamientos para impartir la capacitación a través de un plan permanente que garantice que el personal, de acuerdo con lo establecido en el artículo 153 de La Ley Federal del Trabajo y en cumplimiento de la política, normas, practica y procedimientos en materia de seguridad, cuente con todos los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo.

2. Alcance: Desde que se asignan los “padrinos” hasta que se presenta un reporte de evaluación de los programas de capacitación a la Subdirección.

3. Definiciones.

Plan Padrino- Es el plan de capacitación en el cual se asignan los “padrinos” o capacitadores a personal de nuevo ingreso o al que pretenda ocupar un puesto de categoría superior.

Padrino- Es el trabajador a quien se le ha encomendado la capacitación y adiestramiento de un elemento de nuevo ingreso, o de un elemento eventual o de planta que pretenda ocupar un puesto de categoría superior.

Programa de Capacitación de Seguridad- Programa que incluye los cursos de capacitación y concientización para dar cumplimiento a la política, normas, prácticas

y procedimientos en materia de seguridad, que todos y cada uno de los empleados deberán observar.

#### 4. Responsabilidades y Políticas.

4.1 Es responsabilidad de la Dirección General proveer los recursos necesarios para desarrollar los programas de capacitación.

##### a) Plan padrino

4.2 El jefe de Recursos Humanos tiene entre otras responsabilidades:

- Seleccionar al personal que actuará como Padrino.
- Evaluar los resultados de los programas de capacitación.
- Coordinar la asignación de Padrinos.
- Mantener los registros de la capacitación en archivo de capacitación y expedientes del personal.

4.3 En caso de que el apadrinado renuncie antes de presentar su examen parcial de evaluación, no se otorgará compensación al Padrino.

##### b) Seguridad.

4.4. El Jefe de Recursos Humanos debe desarrollar el programa de Capacitación de Seguridad, el cual deberá contar con la autorización de la Subdirección, este deberá estar orientado hacia la inducción capacitación y desarrollo de una cultura de prevención de riesgos y seguridad.

4.5 Los cursos de capacitación se impartirán por personal interno. Cualquier propuesta para contratar capacitadores externos debe contar con la autorización de la Subdirección.

4.6 Se procurará que los cursos de Seguridad sean impartidos al personal durante su jornada laboral.

4.7 El objetivo de los cursos a impartir debe ser redactado de tal forma que los resultados alcanzados puedan ser cuantificables.

4.8 Los trabajadores tienen la responsabilidad de asistir a los cursos programados en los que estén incluidos.

## 5. Desarrollo.

### a). Plan Padrino

El Jefe de Recursos Humanos en reunión con los responsables de cada área realiza un análisis de las necesidades de capacitación del personal de nuevo ingreso o de cambio de puesto (ver anexo 16) y les asigna un “padrino” (Ver anexo 17).

El Padrino se encarga de dar la capacitación a sus “apadrinados”, resolviendo cualquier duda que puedan tener hasta que se integren normalmente a sus labores en un periodo máximo de seis semanas.

Al término de las primeras cuatro semanas de capacitación o antes a petición del jefe de área, el Jefe de Recursos Humanos debe coordinar la aplicación de un examen parcial por los supervisores del área para evaluar si se están asimilando los conocimientos.

Al término del entrenamiento, el Jefe de Recursos Humanos coordina la aplicación de un examen práctico por los supervisores del área para cerciorarse que efectivamente fueron asimilados los conocimientos.

Dependiendo del resultado de este examen, el responsable del área y el Jefe de Recursos Humanos determinan si se genera una compensación al padrino (Ver

anexo 18) y si se extiende o no, el contrato a la persona evaluada o en caso extraordinario si se extiende un segundo periodo de capacitación por cuatro semanas, al término del cual se evalúa de nuevo al capacitado.

#### b). SEGURIDAD

El Jefe de Recursos Humanos elabora un programa semestral de Capacitación de Seguridad tomando en cuenta los lineamientos establecidos para capacitación en el Manual de Seguridad.(Acceso, Política de Seguridad, Evacuación etc.)

El Jefe de Recursos Humanos elabora el presupuesto y lo presenta junto con el programa a la Dirección General para su autorización.

El Jefe de Recursos Humanos conservara una copia del programa de capacitación autorizado.

El área de Recursos Humanos notifica de las fechas y los horarios de los cursos por escrito.

El responsable del área debe notificar a las personas involucradas de la fecha de su curso y en el caso que la capacitación sea durante horas de trabajo, ajustar sus horarios y carga de trabajo para que puedan asistir.

El área de Recursos Humanos monitorea la asistencia y realiza una evaluación de la asimilación de los conocimientos.

El Jefe de Recursos Humanos elabora un reporte de los resultados de los programas de capacitación con relación a los objetivos establecidos inicialmente y lo entrega a la Subdirección.

Siguiendo este programa de capacitación se logro arraigar al personal a la empresa y desarrollarlos dentro de su puesto sin la necesidad de buscar candidatos que

vinieran a cubrir las vacantes lo que anteriormente ocasionaba el descontento del trabajador. Así mismo la motivación aumento considerablemente.

#### **4.4.4. Rotación de personal.**

Antes.

El jefe de personal no llevaba un registro de las causas que originaban la rotación por lo cual a través del tiempo el jefe de recursos Humanos desarrollo el procedimiento que diera cuenta de las causas que originaban dicho problema.

Ahora.

El jefe de Recursos Humanos implemento y desarrollo el siguiente procedimiento que a la fecha sigue vigente.

1. Objetivo: Establecer la serie de pasos a seguir para llevar un control de la rotación de personal de la empresa.
2. Alcance: Desde el ingreso del trabajador a Deluxe Mexicana, hasta la aplicación de la entrevista de salida cuando se separa de la empresa.

#### **3. DEFINICIONES.**

Índice de Rotación.- Se refiere a la medición que hace la empresa para conocer el porcentaje de personal que se da de baja, respecto al total de personal a su servicio en un periodo determinado.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Numero de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa.}}$$

Baja del empleado.- Se refiere a la separación voluntaria o no de un trabajador

#### 4. Desarrollo.

Cuando un trabajador cause baja de la compañía, es responsabilidad del jefe de Recursos Humanos elaborar el formato "Aviso de Baja y Autorización de Finiquito (Ver anexo, 19), anotando en este el nombre del trabajador, su número, el departamento asignado, y la fecha en que este causara baja, turnando el formato al área de seguridad, contabilidad y sistemas para su autorización correspondiente.

El área de seguridad deberá solicitar al trabajador la entrega de su gafete de identificación, su tarjeta de proximidad, llaves de escritorio, gabinetes, etc., así como cualquier otra documentación o información que por su naturaleza de su puesto estuviera en resguardo o poder del trabajador, deberá firmar el "Aviso de Baja y Autorización de finiquito" el cual deberá turnar al jefe de Recursos Humanos.

El área de contabilidad deberá verificar que el trabajador no cuente con saldos pendientes de cubrir por Préstamos, Gastos a comprobar, Fondos Fijos Asignados, etc., firmando el formato de "Aviso de Baja y Autorización de Finiquito" y lo devuelve a Recursos Humanos.

El área de Sistemas dará de baja al usuario para que no tenga acceso a la información firmando el formato de "Aviso de Baja y Autorización de Finiquito" y lo devuelve a Recursos Humanos.

El jefe de Recursos Humanos deberá solicitar al trabajador la entrega del uniforme e implementos del trabajo (lonchera, calzado etc), que se le hubieran asignado, firmando el formato de "Aviso de Baja y Autorización de Finiquito" turnándolo finalmente al área de nóminas para la elaboración del finiquito correspondiente.

El jefe de personal no podrá tramitar finiquito alguno si el formato de "Aviso de Baja y

Autorización de finiquito” no se encuentra debidamente autorizado por las áreas de seguridad, contabilidad, sistemas y recursos humanos.

El jefe de personal debe obtener la renuncia del trabajador (Ver anexo 20). Cuando el formato aviso de baja y autorización de finiquito cuente con las autorizaciones correspondientes programara el finiquito para el día viernes de la siguiente semana en la que el trabajador haya firmado su renuncia.

El Jefe de personal notificara al Jefe de RH de la renuncia del trabajador, para que este aplique la entrevista de salida (Ver anexo 21).

La entrevista de salida se aplicara el día del pago del finiquito o antes de ser posible.

El jefe de RH es responsable de aplicar la entrevista de salida a todo el personal que deje de laborar en Deluxe Mexicana.

Se aplica a los empleados que abandonan su actividad ocupacional, con el objetivo de que la empresa tenga información acerca de por qué renuncian sus empleados o, en su caso, cuáles fueron los motivos que originaron el despido. Esta entrevista debe realizarse con un rapport bien establecido, para obtener así información válida y completa.

En algunos casos se intenta averiguar la verdadera razón por la cual el empleado abandona el trabajo, pues muchas veces el motivo que comunicó como causa de la separación no es el verdadero y si es un buen elemento, habría que considerar la posibilidad de retenerlo para la organización, dado que se está ante un caso en que se toma una decisión que pueda basarse en falsas percepciones y esta entrevista serviría, exclusivamente, para proporcionarle información y ver si rectifica su decisión de abandonar la empresa.

Manejar la flexibilidad en la entrevista de salida es significativo para que la empresa pueda ver en el renunciante a un colaborador para mejorar la organización, puesto

que está en posibilidad de externar con mayor objetividad sus opiniones con respecto a su supervisor, sus compañeros y las políticas de la empresa, éstas estarán menos matizadas por deseos de agradar o quedar bien y a esto se le puede considerar una retroalimentación para los sistemas organizativos de la institución

El jefe de RH debe elaborar mensualmente un reporte en el que relaciona las bajas de personal e indica las causas de dichas bajas.

En el 2005 las causas que mencionaron las cuatro personas que se dieron de baja fueron las siguientes:

- Asaltos en la zona de tacuba.
- Problemas con el grupo de trabajo.
- Problemas con el Jefe Inmediato.
- Cambio de domicilio

El Jefe de RH elabora un reporte mensual que muestra el índice de rotación de la empresa.

En el índice de rotación no se considerara al personal cuyas bajas hayan sido por decisión de la empresa.

El trabajador que por motivos de una incapacidad médica deba suspender su jornada laboral debe notificar la existencia de una incapacidad al día siguiente de su otorgamiento, al área de personal, haciendo llegar el original lo antes posible.

A finales del 2005 se logro bajar la rotación a un 2.27 %.

$$R = \frac{4 \times 100}{176} = 2.27 \%$$

Con base al índice de rotación y sus causas, el Jefe de RH presentará a la dirección un reporte de sugerencias que tengan como finalidad reducir dicho índice.

Las sugerencias que se presentaron ante dirección fueron las siguientes:

- Evaluar el clima laboral que impera dentro de la empresa con el fin de analizar las causas que pueden estar propiciando un mal ambiente de trabajo.
- Implementar sistema de transporte para los trabajadores del 2do turno para evitar asaltos y /o accidentes.

Básicamente fueron las dos observaciones que se hicieron para tratar de disminuir más el índice de rotación.

Como se pudo observa únicamente se estableció el índice de rotación, sin embargo se implemento como un objetivo para el 2006 integrar el índice de ausentismo.

## **CONCLUSIONES.**

En general, cuando uno piensa en su futuro como psicólogo la primer imagen que se nos presenta es el consultorio, los sillones o el diván, el paciente; siendo esta una imagen del pasado.

La psicología posee mucha riqueza, que nos permite un desarrollo profesional muy amplio, pudiendo estudiar y ayudar al ser humano en todo rol, situación y momento en que éste se encuentre.

Tan es así que el psicólogo puede desarrollarse en varios campos entre los cuales esta la psicología organizacional y de la cual surge el presente reporte de actividad profesional.

Hoy en día, el factor humano es reconocido como el más importante y decisivo en el cumplimiento de las metas de cualquier organización, y es el psicólogo organizacional el que debe contar con la formación para analizar y comprender el comportamiento humano en los ámbitos laborales, a la vez de percatarse de la necesidad de trabajar con otras disciplinas de manera muy cercana para un mejor entendimiento de las condiciones laborales y la planeación de estrategias de intervención que beneficien el desarrollo integral de las personas.

Sabemos, por lo tanto, que nuestro quehacer es complejo y que el campo organizacional requiere profesionistas altamente competitivos, con habilidades conceptuales, referentes teóricos precisos, habilidades metodológicas y técnico-profesionales que les faciliten generar estrategias de intervención oportuna y eficaz.

Es al psicólogo al que le corresponde rescatar el lado humano de las organizaciones, poniendo especial atención en aquellos aspectos que beneficien la satisfacción y el bienestar tanto de los trabajadores como de aquellos que los emplean.

El área de recursos humanos, como área encargada de integrar, administrar y desarrollar el elemento más importante de cualquier organización: las personas, es un área en la que, como vimos, confluyen varias disciplinas y en la que se tratan un

sinnúmero de temas extremadamente diversificados, temas que tienen que ver con varios campos del conocimiento; incluye conceptos de administración, psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, actuaría, etcétera.

Entre los temas que se abordan constantemente están salarios y obligaciones sociales, accidentes de trabajo, estadísticas y registros, auditoría, la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, principios y técnicas del aprendizaje individual y grupal, clima y cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, planes de vida y carrera, de diseño y especificación de puestos, de evaluación del desempeño, de motivación y satisfacción en el trabajo, de ausentismo, de aprovechamiento del tiempo libre, de interpretación de leyes, disciplina, valores y actitudes, responsabilidades, entre otros.

Por lo anterior, no es de extrañar la incursión de diversas profesiones en el área, y plantear la necesidad de que el profesional de la psicología que se inserte en el área, deberá contar no sólo con las habilidades y/o competencias profesionales que su campo disciplinar le aporta, sino que deberá tener conocimiento de los otros campos disciplinares que intervienen y adquirir las capacidades y destrezas que le permitan relacionarse interdisciplinariamente con otros profesionistas y le permitan dar solución a una gran variedad de exigencias y responsabilidades que el área demanda por la misma complejidad del contenido de las tareas que atiende.

Al hablar de una mejor preparación por parte del psicólogo indiscutiblemente nos remite a la formación escolar que recibe durante la carrera, y dado que el objetivo de este reporte de actividad profesional fue exponer la función realizada por un psicólogo egresado de la FES Iztacala, dentro de la empresa Deluxe Mexicana, surge la pregunta de si 4 años de estudio, ofrecen una buena preparación para desempeñarse con efectividad al salir de la carrera.

La formación profesional que se le da al psicólogo en la FES Iztacala constan de tres módulos que son el: 1) teórico (investigación, revisión y análisis de bibliografía,

integración y discusión de textos, etc.); 2) Experimental (se implementan habilidades para la investigación bibliográfica, integración teórica y redacción de investigaciones metodológicas); y Aplicada (en donde se adiestra al psicólogo a la solución de problemas en el área educativa, clínica y educación especial) (Feregrino, 2002).

Dentro de este plan de estudios no se contemplan materias relacionadas con la psicología organizacional y/o industrial, solo en algunas ocasiones se transmiten conocimientos teóricos y prácticos del área, sin embargo esto no quiere decir que salgan sin herramientas para enfrentarse al ámbito profesional ya que durante el transcurso de la carrera aprenden elementos teóricos y metodológicos para realizar labores de detección, prevención, aplicación, evaluación y desarrollo de planes y programas de trabajo, lo cual proporciona una base firme para desarrollarse en cualquier área llámese, clínica, laboral, educativa, etc.

La investigación es parte primordial de esta formación y es la que permite que el psicólogo interesado en incorporarse en el área laboral se desempeñe adecuadamente, ya que aun cuando no se reciban los conocimientos en la escuela, cada persona es responsable de ampliar la información que aportan los profesores, así como de analizar los términos que se exponen para evaluar su viabilidad en la práctica y el contexto sociocultural en el que se desarrollen.

Es decir, ser psicólogo es ejercer el oficio de la psicología. No se es psicólogo con la información teórica o bibliográfica, sino con la aplicación del conocimiento a una tarea.

Con esto señalamos la necesidad de integrar no solamente teoría y práctica, sino que ésta integración, es la base de la tarea del psicólogo, no puede realizarse sino se investiga siempre lo que se hace y cómo se hace, mientras lo está haciendo.

Por lo tanto el psicólogo que se encuentre interesado en incursionar a trabajar en el área laboral deberá ser conocedor del comportamiento humano y poseedor de una serie de habilidades teórico metodológicas que le permitan estar preparado para definir las características de las personas, así como de las organizaciones o

sistemas de trabajo nacionales, con el propósito de evaluar, explicar y comprender el comportamiento tanto individual como grupal, y le facilite la creación o diseño de estrategias de intervención de acuerdo a las necesidades sociales y ocupacionales que el país requiere.

Es así que sugeriríamos materias enfocadas al área laboral que contemplaran reclutamiento, selección, capacitación, inducción, desarrollo y evaluación del trabajador, así como temas de clima laboral, motivación, estrés, etc., así como manejo administrativo de nomina, ya que en la actualidad las empresas requieren gente capacitada en estas áreas, ya que así no les costara la capacitación y la gente que se maneja en esta área se ve inmersa más rápidamente al ámbito profesional.

En el caso del área de Reclutamiento y Selección, es necesario que el egresado ya cuente con conocimientos aunque sea de forma teórica de test psicometricos, entrevistas de selección, y procesos en general del área de recursos humanos, este conocimiento lo puede adquirir a través de cursos extracurriculares o como becario en alguna empresa, pero también y porque no contemplarlo en las horas de servicio social.

Una característica importante con la que deben contar los psicólogos que deseen laboral en el área de recursos humanos, es que sepan valorar su trabajo por lo tanto que sepan vender la importancia del puesto frente a los directivos, el psicólogo se enfrenta a varios obstáculos que tiene que superar para cumplir eficientemente con su labor, pero para comprender mejor esto es importante exponer algunas de mis experiencias en Deluxe Mexicana.

Tuve la oportunidad de tener a 4 becarios psicólogos todos ellos egresados de la FES Iztacala, desafortunadamente tuvieron una estancia corta dentro de la empresa, lo cual se debió según su entrevista de salida a la poca tolerancia a la frustración, la poca importancia que le dan los directivos al área. En realidad no hay una preparación para ingresar al ámbito laboral ya que en cuanto se les presentaban los problemas laborales su tolerancia a la frustración era muy poca, su motivación se veía reducida a nada, a pesar de que como encargada de área les hacia ver que “el

trabajo había que disfrutarlo y no sufrirlo, la motivación te la das tu mismo cuando contratas a alguien y cubres un puesto”, sin embargo el puesto no cubría sus expectativas ya que ellos pensaban que era estar detrás de un escritorio revisando y firmando y nunca se imaginaron que se tenía que asistir a juntar de intercambio, pasarse horas entrevistando o realizar reportes psicometricos., lo cual esta originado por no tener una idea mínima de lo que representa el departamento de recursos humanos y lo que conlleva, y mientras no se cuente con materias dentro de la facultad designadas a esta área van a seguir surgiendo falsas expectativas de los egresados.

Deluxe Mexicana, actualmente cuenta con el departamento de recursos humanos, departamento que surge hace mas de un año por la necesidad de bajar costos, los objetivos de la empresa están bien delimitados y su crecimiento cada vez es mayor, así como las vacantes que se van generando, el departamento de recursos humanos es parte estratégica en este crecimiento, ya que se debe de seleccionar en tiempo y forma al personal idóneo., sin embargo resulta sorprendente que aun cuando en México hay un gran numero de personas desempleadas, desafortunadamente no todas cubren el perfil que se requiere y si a esto se le agrega que al subdirector no le gusta gente con ciertas características físicas como son la estatura, el color de piel, etc., el resultado es que en ocasiones no se cuenta con el numero suficiente de candidatos para realizar la selección, este ha sido uno de los problemas más fuertes con los que me he presentado, ya que siempre se requiere el personal con urgencia, sin embargo esto no ha sido una limitante y se ha logrado filtrar a los mejores candidatos con lo cual se pudo bajar la rotación de personal ya que cuentan con las características necesarias para desarrollarse dentro del puesto.

Se elaboro un nuevo proceso de selección lo cual contribuyo a que los jefes de área se involucraran, ya que al principio el jefe de recursos humanos realizaba todos los filtros y esto daba pie a que el jefe de área si no le caía bien el trabajador lo fastidiaba dándole más trabajo o no explicándole sus funciones lo que ocasionaba la baja del trabajador y que siempre se le echará la cual al departamento de la mala selección, con este nuevo proceso se involucra el jefe de área y la selección se

volvió una responsabilidad compartida tanto por subdirección como por el departamento solicitante y el departamento de recursos humanos.

Podría enumerar un sin fin de situaciones que el psicólogo tiene que enfrentar y superar continuamente en el ejercicio de su labor, sin embargo considero que lo más importante es mantener una buena comunicación con cada una de las áreas de la empresa, mantener siempre una actitud de servicio y cooperación para el buen funcionamiento de la organización y agotar todas las fuentes de reclutamiento posibles.

Como lo menciona Richino (2000), cuando un profesional en psicología se acerca a una institución debe reconocerla, tomar contacto, identificar sus características, su estilo, sus necesidades, su tabla de valores, sus criterios de evaluación y de selección. Se trata de un conocimiento práctico. Necesita saber cómo son las cosas allí.

Desde ese conocimiento puede encarar su tarea, una vez que haya decidido que ese objetivo institucional le interesa y se sienta lo suficientemente motivado como para encarar la tarea como un desafío atractivo a través del cual pueda expresarse, aportar y crecer.

Como ultimo me gustaría mencionar que mientras que nosotros como psicólogos no le demos el valor y la importancia al puesto que realmente tiene nadie lo va hacer, tenemos que manejarlos con mucha ética dentro de nuestro trabajo, vender lo mejor posible nuestra experiencia a través de resultados, propiciar el crecimiento de las funciones del psicólogo dentro de la empresa y constantemente estar capacitándonos para cubrir mejor las exigencias del puesto.

Por lo anterior creo que soy una buena profesionista con bases firmes de conocimiento lo cual adquirí a través de las enseñanzas de mis profesores y sobre todo a la automotivación que me puedo brindar yo misma a través de los resultados positivos dentro de mi campo profesional.

No basta con ser un psicólogo egresado de la mejor institución universitaria como es la UNAM se necesita crecer como profesionista a través de tu experiencia profesional y ser un poco humilde y saber que te falta mucho por aprender dentro de tu área, no hay que sentarse a ver o esperar que la información te llegue, hay que buscar y estar sediento de la información que te lleve a la excelencia, y disfruta cada éxito como si fuera el primero.

**ANEXOS.**

ANEXO 1.

FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL.

	<b>REQUISICION DE PERSONAL</b>	EDICION. 3 ERA. 25-07-05
---	--------------------------------	--------------------------------

**1.- DATOS DEL PUESTO.**

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_  
DESCRIPCION \_\_\_\_\_  
AREA Y O DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
HORARIO DE TRABAJO \_\_\_\_\_ ROLAR TURNOS \_\_\_\_\_ VIAJAR \_\_\_\_\_  
SUELDO DE \$ \_\_\_\_\_ A \$ \_\_\_\_\_  
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_  
VACANTE \_\_\_\_\_ EVENTUAL ( ) ¿CUÁNTO TIEMPO? \_\_\_\_\_ PERMANENTE \_\_\_\_\_

**2.- DATOS GENERALES.**

ORIGEN DE LA VACANTE \_\_\_\_\_  
A) PUESTO DE NUEVA CREACION ( ) JUSTIFIQUE ECONOMICAMENTE LA CREACION DE ESTE PUESTO: \_\_\_\_\_  
(NOTA: SI ES UN PUESTO DE NUEVA CREACIÓN, FAVOR DE OBTENER VO.BO. DE LA SUDDIRECCION)  
B) MOVIMIENTO DE PERSONAL ( ) C) REPLAZO ( ) A QUIEN REPLAZA \_\_\_\_\_  
MOTIVO: PROMOCION ( ), ASCENSO ( ), RENUNCIA ( ), DESPIDO ( )  
RESICION DE CONTRATO ( ), INCAPACIDAD ( ), OTRO ( ) EXPLIQUE \_\_\_\_\_

**3.- REQUISITOS DEL PUESTO.**

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ EDO CIVIL \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_  
ESPECIALIDAD \_\_\_\_\_  
EXPERIENCIA MINIMA \_\_\_\_\_ DESEABLE \_\_\_\_\_  
GENTE A SU CARGO \_\_\_\_\_ OTRAS CARACTERISTICAS \_\_\_\_\_  
ESPECIFIQUE CLARAMENTE HABILIDADES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA	NOMBRE Y FIRMA
_____	_____	_____
SOLICITANTE	JEFE INMEDIATO	VO. BO. SUBDIRECCION

**ANEXO 2.**

**FORMATO DE DESCRIPCION DE PUESTOS.**

 <p><b>DELUXE</b></p>	<p><b>DELUXE MEXICANA S. A. DE C. V.</b></p> <p><b>DESCRIPCION DE PUESTOS.</b></p>
--	--

**PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS.**

**PERSONAL A SU CARGO:** No aplica.

**OBJETIVO:** Atraer y retener a los mejores trabajadores, así como mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

**FUNCIONES:**

Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción.  
Coordinar la publicación de anuncios en el periódico.  
Mantener actualizadas las plantillas de personal.  
Elaborar y coordinar los cursos de capacitación de ANICHEVA.  
Coordinar con los jefes de área la selección de padrinos.  
Evaluar el desempeño de los trabajadores.

**AUTORIDAD PARA:**

Autorizar la publicación de anuncios en el periódico.  
Coordinar eventos en el área de planta.  
Autorizar la entrada de personal externo al área de planta.  
Autorizar prestamos a los trabajadores.  
Contratar personal en caso de encontrarse ausente el subdirector.  
Determinar padrinos para el personal a capacitar.

**RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD.**

Dar aviso sobre la pérdida o desaparición de bases, cheques y chequeras.  
Reportar al personal de seguridad que infrinja alguna norma de seguridad.  
Dar aviso de personal que intente introducirse en áreas restringidas.

**RELACION CON LAS AREAS DE EMPRESA:**

Todas las áreas de la empresa.

**ANEXO 3**  
**PLANTILLA DE PERSONAL.**

PLANTILLA DE PERSONAL.

DIRECTOR	1
SUBDIRECTOR	1
GERENTE DE VENTAS	1
EJECUTIVO DE VENTAS	1
GERENTE DE PRODUCCION	1
JEFE DE PRODUCCION PLANTA 1	1
AYUDANTES GENERALES	12
APRENDICES DE ACABADO	12
ACABADORES " A "	10
ACABADORES " AA "	10
ACABADORES " AAA "	7
ACABADORES "UNIVERSALES"	5
FLOTADORES	2
JEFE DE PRODUCCIÓN PLANTA 2	1
AYUDANTES GENERALES	10
APRENDICES DE PRENSISTA DCOP	10
PRENSISTAS DCOP 1ERA	8
PRENSISTAS DCOP 2DA	8
PRENSISTAS DCOP 3ERA	8
CAPACITADOR DIDDE	1
APRENDICES DE DIDDE	6
PRENSISTAS DE DIDDE	8
FLEJADOR	2
ARMADOR	4
GUILLONISTAS	4
PRENSISTAS ROLAND 2 COLORES.	4
JEFE DE ALMACEN	1
ALMACENISTA DE ROLLOS	1
ALMACENISTA DE AUXILIARES	1
JEFE DE COMPRAS	1
CHOFER COMPRADOR MENSAJERO	3
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1
RECEPCIONISTA	1
JEFE DE SEGURIDAD	1
GUARDIAS	4
TORRES DE CONTROL	4
INTENDENCIA	2
CONTRALORES DE SEGURIDAD	3
JEFE DE SISTEMAS	1
AUXILIAR DE SISTEMAS	1
JEFE DE PERSONAL	1
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1
JEFE DE CUENTAS POR PAGAR	1
JEFE DE CUENTAS POR COBRAR	1
JEFE DE CONTABILIDAD	1
SUBCONTADOR	1
AUXILIAR CONTABLE	1
JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	1
INSPECTORES DE CALIDAD	5
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>

ANEXO 4.

FORMATO DE PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO.

 <b>DELUXE</b>	<b>DELUXE MEXICANA S. A DE C. V.</b> <b>PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO.</b>
--	---

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO SOLICITANTE \_\_\_\_\_

FECHA DE PETICION: \_\_\_\_\_

FECHAS	FUENTES DE RECLUTAMIENTO	ACTIVIDADES

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ANEXO 5.

FORMATO PARA JUNTAS DE INTERCAMBIO.

 <b>DELUXE</b>	<p><b>DELUXE MEXICANA S.A DE C.V.</b> <b>JUNTA DE INTERCAMBIO AZCAPOTZALCO.</b> <b>NOVIEMBRE 2005.</b></p>
--	--

RELACION DE VACANTES.

# DE VACANTES	PUESTO	SALARIO	HORARIOS	ZONA	OBSERVACIONES

RELACION DE CANDIDATOS

NOMBRE	EDAD	PUESTO	TELEFONO	ZONA	OBSERVACIONES

REPORTE DE EFICIENCIA

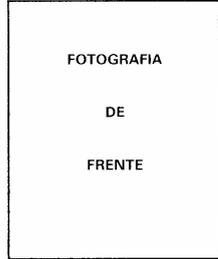
EMPRESA QUE REMITE	NOMBRE DEL CANDIDATO	STATUS	FECHA DE INGRESO	SALARIO

RESPONSABLE DEL AREA: ELVIRA QUINTANA SANCHEZ.  
DIRECCION. IGNACIO ALLENDE NUM. 19 BIS. COL. ARGENTINA. METRO TACUBA X LEGARIA. CORREO. [deluxerh@hotmail.com](mailto:deluxerh@hotmail.com). HORARIO DE ATENCION. 9 A. M. A 17 P.M.

**ANEXO 6.  
FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO.**

INSTRUCCIONES:  
LLENESE CON TINTA Y A MANO.  
NO OMITA NINGUN DATO.  
ESTA SOLICITUD ES  
CONFIDENCIAL.

**SOLICITUD DE EMPLEO  
DELUXE MEXICANA,  
S. A. de C. V.**



**DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE**

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)	
DOMICILIO		CALLE		TEL.:	
NUM.		COL.		DELEG. O MPIO.	
C.P.		CALLE		NUM.	
TIEMPO DE RESIDIR		DOMICILIO ANTERIOR		COLONIA	
EDAD		ESTADO CIVIL		FECHA DE NACIMIENTO	
DIA		MES		AÑO	
LUGAR DE NACIMIENTO		POBLACION		ESTADO	
NACIONALIDAD		No. DE AFILIACION AL IMSS		No. DE CARTILLA	
LIBERADA <input type="checkbox"/>		SIN LIBERAR <input type="checkbox"/>		EXENTO <input type="checkbox"/>	
CURP		LIC. DE MANEJO		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
CLASE		¿POSEE UD. BIENES INMUEBLES?		VALOR \$	
¿POSEE UD. AUTOMOVIL?		VALOR \$		¿VIVE EN CASA PROPIA?	
¿ALQUILADA?		¿CUANTO PAGA AL MES?		¿TIENE DEUDAS?	
¿A CUANTO ASCIENDEN? \$		¿ESTA AL CORRIENTE EN SUS PAGOS?		¿HA SIDO AFIANZADO?	
¿EN QUE CIA.?		¿POR QUE CANTIDAD? \$		¿TIENE CUENTA DE CHEQUES O AHORROS?	
¿EN DONDE?		¿DESDE QUE FECHA?		¿PERTENECE O HA PERTENECIDO A ALGUN SINDICATO?	
¿CUAL?		¿HA SIDO UD. INDEMNIZADO O LIQUIDADO EN ALGUNO DE SUS EMPLEOS ANTERIORES?		¿DE CUAL?	
¿CUALES SON SUS ACTIVIDADES DEPORTIVAS?					
¿QUE AFICIONES TIENE?					
PUESTO QUE SOLICITA			SUELDO MENSUAL QUE PRETENDE		

**DATOS FAMILIARES**

NOMBRE COMPLETO		DIRECCION		OCUPACION	
DE SU ESPOSA(O)		TRABAJA EN		DIRECCION	
TELEFONO		DE SU PADRE		TRABAJA EN	
DIRECCION		DE SU MADRE		TRABAJA EN	
DIRECCION		TELEFONO		NUMERO DE SUS HERMANOS	
EDADES		NUMERO DE SUS HIJOS		EDADES	
NUMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE UD.					
¿CUANTAS PERSONAS AYUDAN A LOS INGRESOS FAMILIARES?			¿A CUANTO ASCIENDEN?		

**EMPLEO**  
(EMPIECE POR)

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCION Y TELEFONO	NOMBRE DEL QUE FUE SU JEFE INMEDIATO	DURACION EMPL
			DE (MES - AN A DE A DE A DE A

INDIQUE LA EXPERIENCIA QUE TIENE EN LO SIGUIENTE:

MECANOGRAFIA	MAQ. DE ESCRIBIR	FOTOCOPIADORAS
TAQUIGRAFIA	MAQ. SUMADORA	MIMEOGRAFO
ARCHIVO	MAQ. CALCULADORA	OTROS

**E S T U D I O S**

	ESCUELA	FECHAS		¿TERMINO USTED?
		DE	A	
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
COMERCIO				
PREPARATORIA				
PROFESIONAL				

¿QUE OTROS ESTUDIOS HA REALIZADO? \_\_\_\_\_

¿ADEMAS DEL ESPAÑOL, QUE OTRO IDIOMA HABLA, LEE Y ESCRIBE? \_\_\_\_\_

¿ESTUDIA ACTUALMENTE? \_\_\_\_\_ ¿QUE ESTUDIA? \_\_\_\_\_ ¿CON QUE HORARIO? \_\_\_\_\_

¿TIENE PENSADO ESTUDIAR EN UN FUTURO PROXIMO? \_\_\_\_\_ ¿QUE? \_\_\_\_\_

¿HA INTERRUMPIDO ALGUNA VEZ SUS ESTUDIOS? \_\_\_\_\_ ¿POR QUE? \_\_\_\_\_

## INTERIORES

(UAL O ULTIMO EMPLEO)

SUELDOS	QUE PUESTO OCUPÓ Y EN QUE CONSISTIA SU TRABAJO	PERS. A SU CARGO	MOTIVO DE SU SEPARACION
INICIAL			
FINAL			
INICIAL			
FINAL			
INICIAL			
FINAL			
INICIAL			
FINAL			
INICIAL			
FINAL			

### DATOS COMPLEMENTARIOS

¿PADECE O HA PADECIDO ENFERMEDADES ULTIMAMENTE? \_\_\_\_\_ ¿CUALES? \_\_\_\_\_

¿TIENE ALGUN IMPEDIMENTO FISICO? \_\_\_\_\_ ¿CUAL? \_\_\_\_\_

ACEPTA SOMETERSE A UN EXAMEN MEDICO COMPLETO \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿SABE SU ACTUAL PATRON QUE DESEA TOMAR ESTE EMPLEO? \_\_\_\_\_

¿EN QUE FECHA PODRIA ENTRAR A TRABAJAR? \_\_\_\_\_

ESTARIA DISPUESTO A VIAJAR \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUE? \_\_\_\_\_

¿TRABAJA ALGUN PARIENTE O CONOCIDO SUYO CON NOSOTROS? \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿QUE PARENTESCO O RELACION GUARDA CON UD.? \_\_\_\_\_

EN CASO DE ACCIDENTE NOTIFIQUESE A \_\_\_\_\_

POR QUE DESEA SEPARARSE DE SU EMPLEO ACTUAL \_\_\_\_\_

¿COMO SUPO DE NUESTRO EMPLEO? \_\_\_\_\_

### PERSONAS QUE PUEDAN DAR REFERENCIAS DE UD.

(NO INCLUYA PARIENTES, JEFES O COMPANEROS DE TRABAJO)

NOMBRE COMPLETO	OCUPACION	DIRECCION	TELEFONO	AÑOS DE CONOCERLO

LA EMPRESA NO SE COMPROMETE A ACEPTAR AL SOLICITANTE COMO EMPLEADO POR EL SOLO HECHO DE RECIBIR ESTA SOLICITUD. EN CASO DE SER ACEPTADO AUTORIZA A LA EMPRESA A INVESTIGAR LOS DATOS ANTERIORES. EN CASO DE ENCONTRAR FALSEDADES U OMISIONES ESTOY DE ACUERDO EN QUE SE DE POR TERMINADO MI CONTRATO DE TRABAJO.

\_\_\_\_\_  
DIA                      MES                      AÑO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE



**ANEXO 7.**

**CARTA PRESENTACIÓN PARA REALIZAR EXAMEN PSICOMÉTRICO.**



**México. D. F. a 23 de Noviembre de 2005.**

**Lic. Maria Eugenia Gutiérrez Portillo  
Presente.**

**Me permito informar a usted que el portador de la presente, Sr. MUÑOZ SANCHEZ JOSE conforme a nuestras políticas de reclutamiento y selección cubre el perfil para ocupar el puesto de AYUDANTE GENERAL percibiendo un salario de mensual de 3750 pesos.**

**Sin embargo, los exámenes psicométricos como usted bien sabe son parte de la selección y parte muy importante para tomar la decisión final de contratación, por lo cual le enviamos el candidato para que realice dichos exámenes en sus instalaciones ubicadas en Calle 5 de Mayo # 27. Despacho 23 y 24. Col. Centro. El día 24 de noviembre de 2005 a las 10:00 A. M.**

**Sin más por el momento, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.**

**Atentamente.**

**Elvira Quintana Sánchez.  
Jefe de Recursos Humanos.**

**ANEXO 8.**  
**FORMATO DE ACTUALIZACION DE DATOS**

	<b>ACTUALIZACION DE DATOS DEL TRABAJADOR</b>
---	--

**DATOS DEL TRABAJADOR.**

NOMBRE DEL TRABAJADOR:	EDAD:
NUMERO DE NOMINA :	FECHA DE INGRESO:
PUESTO INICIAL :	PUESTO ACTUAL:
NUM. DE SEGURO SOCIAL:	SALARIO:
CURP:	
TELEFONO PARTICULAR:	TEL. DE REC:
CELULAR:	
NUM DE TARJETA SANTANDER:	
DIRECCION ACTUAL :	

**DATOS FAMILIARES.**

NOMBRE DEL ESPOSO (A)
NOMBRE DE LOS HIJOS Y EDADES.
NOMBRE DEL PADRE,
NOMBRE DE LA MADRE.

**ANEXO 9.**

**FORMATO DE AUTORIZACION DE CONTRATACION.**

 <p><b>DELUXE</b></p>	<p><b>DELUXE MEXICANA, S.A. DE C.V.</b> DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>FECHA:</p>
--	--	---------------

**AUTORIZACION DE CONTRATACION.**

<b>NOMBRE:</b>	
<b>PUESTO:</b>	
<b>SALARIO BASE:</b>	<b>SALARIO BASE DE COTIZACION IMSS:</b>
<b>AREA:</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>

<b>OBSERVACIONES:</b>

<b>SOLICITO</b>	<b>AUTORIZO</b>	<b>PROCESO</b>
-----------------	-----------------	----------------

**ANEXO 10.**

**FORMATO DE CONSTANCIA DE INDUCCION.**

	<b>CONSTANCIA DE INDUCCION.</b>	EDICION. 3ERA. 25-07-05
---	---------------------------------	-------------------------------

<b>FECHA DE INDUCCION:</b>	<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>	<b>FIRMA:</b>
----------------------------	-----------------------------	---------------

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1.0	INDUCCION A LA EMPRESA		
1.1	EXPLICACION DE LA ORGANIZACION		
1.2	DERECHOS Y OBLIGACIONES		
1.3	POLITICAS DE LA EMPRESA		
1.4	TIPOS DE PRESTACIONES.		

2.0	INDUCCION AL SISTEMA DE SEGURIDAD		
2.1	ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE SEGURIDAD		
2.3	UTILIZACION DE LA TARJETA DE PROXIMIDAD		
2.4	REVISIONES DE EXCLUSA		

3.0	INDUCCION AL SISTEMA DE CALIDAD		
3.1	POLITICA DE CALIDAD		
3.2	ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CALIDAD		
3.3.	CONCEPTOS DE CALIDAD		
3.4	COMPROMISOS POR LA CALIDAD		

4.0	INDUCCION A SU PUESTO		
4.1	VISITA GUIADA POR LAS INSTALACIONES		
4.2	PRESENTACION CON SU JEFE INMEDIATO		
4.3	PRESENTACION CON EL DELEGADO SINDICAL		
4.4	ACTIVIDADES A DESARROLLAR		
4.5	DESCRIPCION DE SU PUESTO (GENERICO)		
4.6	UBICACION DE SUS ACTIVIDADES		
4.7	CRITERIOS APLICABLES		
4.8	TIPOS DE PRODUCTOS		
4.9	TIPOS DE PROCESO		
4.10	PLAN PADRINO		

**RESPONSABLES DE INDUCCION.**

<b>NOMBRE Y FIRMA</b>	<b>NOMBRE Y FIRMA</b>	<b>NOMBRE Y FIRMA</b>	<b>NOMBRE Y FIRMA</b>













**ANEXO 12.**  
**FORMATO DE POLITICA DE SEGURIDAD**



*Política de Seguridad.*

Deluxe Mexicana como miembro de ANICHEVA, se reconoce como empresa de alta seguridad y tiene como directriz proteger a su personal, activos materiales, información y productos.

Para lograrlo utiliza la capacitación como medio de difusión y concientización, manejo apropiado de riesgos y una clasificación adecuada de toda la información.

Esta Política es dirigida a todo aquel personal que mantenga algún tipo de relación con la empresa, y el incumplimiento de la misma ocasiona sanciones desde laborales hasta penales.



**ANEXO 13.**  
**FORMATO DE POLITICA DE CALIDAD.**



*Política de Calidad.*

En Deluxe Mexicana nos involucramos en las necesidades de calidad y seguridad de nuestros clientes, por lo que nos comprometemos a imprimir productos que satisfagan sus expectativas y que cumplan con los requerimientos de estándares del sector financiero, a través de un Sistema de Mejoramiento Continuo de la Calidad.

Para asegurar el cumplimiento de esta Política, nos proponemos perseguir permanentemente los siguientes objetivos de Calidad.

- Implantar y mantener el Sistema de Calidad conforme la Norma ISO 9002.
- Cero reclamaciones de los clientes.
- Garantizar la confiabilidad y seguridad de nuestros productos.



**ANEXO 14**

## FORMATO DE SOLICITUD DE ESTUDIO SOCIOECONOMICO.

### SOLICITUD DE ESTUDIO SOCIOECONOMICO.

URGENTE

NORMAL

NOMBRE:
FECHA DE INGRESO:
DIRECCION:
EDAD:
TELEFONO:
PUESTO:

EMPLEOS ANTERIORES.  
ANOTAR EMPEZANDO POR EL ÚLTIMO EMPLEO.

EMPRESA:	
DIRECCION:	
TELEFONO:	
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE BAJA:
PUESTO INICIAL:	SALARIO INICIAL:
PUESTO FINAL:	SALARIO FINAL:
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	
CAUSA DE RENUNCIA.:	

EMPRESA:	
DIRECCION:	
TELEFONO:	
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE BAJA:
PUESTO INICIAL:	SALARIO INICIAL:
PUESTO FINAL:	SALARIO FINAL:
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	
CAUSA DE RENUNCIA.:	

EMPRESA:	
DIRECCION:	
TELEFONO:	
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE BAJA:
PUESTO INICIAL:	SALARIO INICIAL:
PUESTO FINAL:	SALARIO FINAL:
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	
CAUSA DE RENUNCIA.:	

## ANEXO 15. FORMATO DE ALTA DEL TRABAJADOR ANTE EL IMSS.

<b>INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL</b> SERVICIOS DE AFILIACION-VIGENCIA DE DERECHOS		<b>INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES</b>		<b>AFIL-02</b>
<b>AVISO DE INSCRIPCION DEL TRABAJADOR</b>		I.M.S.S. CLAVE DE ARGUMENTO	TIPO DE CONTRATACION DEL TRABAJADOR	NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL TRABAJADOR
NUMERO DE REGISTRO PATRONAL		PERMANENTE 1	EVENTUAL 2	10 DIGITOS
10 DIGITOS		EVENTUAL CONST. 3	DIG. VER. CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION	
NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR (SIN ABREVIATURAS)				
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)
SALARIO BASE DE COTIZACION \$		TIPO DE SALARIO		<b>EXCLUSIVO IMSS</b>
FECHA DE INGRESO AL TRABAJO		FIJO 0		FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL IMSS
DIA (2 DIG.) MES (2 DIGITOS) AÑO (4 DIG.)		VARIABLE 1		
LUGAR DE NACIMIENTO (ESTADO)		MIXTO 2		
SEXO MASC. 1 FEM. 2		EN CASO DE JORNADA O SEMANA REDUCIDA ANOTAR LOS DIAS QUE LABORA O EL HORARIO		
NOMBRE DEL PADRE (AUN FINADO)		OCUPACION DEL TRABAJADOR		
NOMBRE DE LA MADRE (AUN FINADA)		U. M. F.		
DOMICILIO DEL TRABAJADOR		CALLE Y O MANZANA		
NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO		NUMERO		
UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO		COLONIA Y O POBLACION		
MUNICIPIO		ENTIDAD		
C.P.		C.P.		
FIRMA DEL PATRON, SUJETO OBLIGADO O SU REPRESENTANTE LEGAL		FIRMA O HUELLA DEL TRABAJADOR		EXTEMPORANEO 1

B07-20268-10-8. LLENESE A MAQUINA O LETRA DE MOLDE

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTOS FORMATOS CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS LEYES APLICABLES

**LOS MOVIMIENTOS QUE AMPARA ESTE FORMATO SURTEN EFECTO TANTO PARA EL IMSS COMO PARA EL INFONAVIT CONFORME A SUS RESPECTIVAS LEYES.**  
**CAPTURA / AVISO ORIGINALES** CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION.

**ANEXO 16.**

**FORMATO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.**

	<b>DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.</b>	EDICION. 3ERA. 25-07-05
---	--	-------------------------------

<b>NOMBRE DEL EMPLEADO:</b>		<b>EDAD:</b>	
<b>PUESTO:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>N° TARJETA</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>		<b>FECHA</b>	
<b>PERIODO CONSIDERADO</b>	<b>REQUIERE CAPACITACION</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>

N°.	CURSOS REQUERIDOS	FECHA REQUERIDA	INSTRUCTOR INTERNO / EXTERNO	CAPACITACION PARA PUESTO / DESARROLLO	

NOTA: ESTA SECCION SERA UTILIZADA POR EL JEFE INMEDIATO DEL EMPLEADO.

**SOLICITUD DE CAPACITACION.**

N°.	CURSOS SOLICITADOS	FECHA DE CURSO	NOMBRE DEL INSTRUCTOR	NOMBRE DE LA INSTITUCION

NOTA: ESTA SECCION SERA UTILIZADA POR EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

<b>AUTORIZO</b>		
<b>NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO</b>	<b>NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE R. H.</b>	<b>NOMBRE Y FIRMA DEL SUBDIRECTOR</b>

**ANEXO 17.**

**FORMATO DE CARTA DE ASIGNACION DE PADRINOS.**



**México. D. F. a 29 de Noviembre de 2005.**

**PADRINO: JAVIER SALAZAR FUENTES.  
APADRINADO: JOSE MUÑOZ SANCHEZ  
PRESENTES.**

**Sr. Javier Salazar Fuentes por este medio le comunicamos que gracias al altísimo desempeño que ha mostrado como Acabador “ A ” y tomando en cuenta su desempeño dentro de la empresa se le ha asignado ser el padrino del señor José Muñoz Sánchez el cual fungirá como su apadrinado.**

**Este proceso de capacitación durara 4 semanas tiempo en el cual usted enseñara a su apadrinado las funciones del puesto y como se realizan al termino de este tiempo se le hará una evaluación a su apadrinado si este cumple con las expectativas a través de un examen practico usted se hará acreedor a una compensación de 4 semanas de salario que es el importe de el salario que ganara su apadrinado.**

**En caso de no pasar el apadrinado usted recibirá la compensación sin embargo tendrá que dar 2 semanas mas de capacitación sin recibir ninguna tipo de compensación por estas, en caso de que el apadrinado renunciara durante la capacitación tampoco recibiría ninguna compensación.**

**Sin otro particular que tratar me despido de usted agradeciendo de antemano la aceptación a la presente.**

**Atentamente.**

**Elvira Quintana Sánchez.  
Jefe de Recursos Humanos.**

**c.c.p PADRINO: JAVIER SALAZAR FUENTES.  
c.c.p APADRINADO: JOSE MUÑOZ SANCHEZ  
c.c.p Expediente.  
c.c.p Subdirección.  
c.c.p. Jefe Inmediato.**

**ANEXO 18.**

**FORMATO DE COMPENSACIÓN PARA PADRINOS.**

	<b>DELUXE MEXICANA, S.A. DE C.V.</b> DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	FECHA:
---	--	--------

**AUTORIZACION DE COMPENSACIONES, MODIFICACIONES DE SALARIO Y/O PUESTO**

NOMBRE:	
PUESTO:	
SALARIO ACTUAL:	SALARIO BASE DE COTIZACION IMSS:
AREA:	DEPTO.

NUEVO PUESTO:	
NUEVO SALARIO DIARIO:	NUEVO SALARIO BASE DE COTIZACION:
AREA:	DEPTO.
FECHA DE INICIO:	

COMPENSACION: DIARIA ( ) UNICA VEZ ( )	A PARTIR DE:
--	--------------

OBSERVACIONES:

SOLICITO	AUTORIZO	PROCESO

**ANEXO 19.**

**FORMATO DE AVISO DE BAJA Y AUTORIZACION DE FINIQUITO.**

	<b>AVISO DE BAJA Y AUTORIZACION DE FINIQUITO.</b>	EDICION. 3ERA. 25-07-05
---	---	-------------------------------

NOMBRE DEL TRABAJADOR. \_\_\_\_\_ NUM. DE EMPLEADO \_\_\_\_\_  
FECHA DE ALTA \_\_\_\_\_ FECHA DE BAJA \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD:	
TARJETA DE PROXIMIDAD _____ LLAVES _____	NUM DE TARJETA _____
_____ NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE SEGURIDAD	_____ FECHA

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.	
ADEUDOS EN CAJA _____ PRESTAMOS PERSONALES _____ ADEUDOS POR OTROS CONCEPTOS _____	
_____ NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE CONTABILIDAD	_____ FECHA

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.	
FECHA DE BAJA ANTE EL SISTEMA _____	
_____ NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE SISTEMAS	_____ FECHA

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	
ENTREGO: UNIFORME _____ LONCHERA _____ ZAPATOS _____ CHANCLAS _____	
ADEUDO POR ALGUN CONCEPTO _____	
_____ NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS	_____ FECHA.

**ANEXO 20.**  
**FORMATO DE RENUNCIA.**

México, D.F. a        de        de 200 .

DELUXE MEXICANA, SA. DE C.V.  
IGNACIO ALLENDE 19-BIS  
COL ARGENTINA  
P R E S E N T E .

Por medio de la presente les comunico que por así convenir a mis intereses con esta fecha doy por terminado voluntariamente el contrato y relación de trabajo que me ligaba con ustedes.

Manifiesto expresamente, que durante el tiempo que les presté mis servicios siempre recibí el pago del salario a que tuve derecho, que siempre laboré en la jornada convenida, que estaba comprendida dentro de la máxima permitida por la Ley, por lo que no se me adeuda ninguna cantidad por concepto de Tiempo Extra, que siempre disfruté y me fué pagado el séptimo día, los días de descanso obligatorio, las vacaciones y la prima vacacional respectiva, que siempre recibí el aguinaldo a que tuve derecho.

Asimismo, manifiesto que siempre laboré una jornada comprendida dentro de la máxima permitida por la Ley, que jamás sufrí a su servicio accidente, ni enfermedad profesional alguna y que fui oportunamente inscrito en el INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, por lo que no tengo nada que reclamar por ningún concepto.

Asimismo manifiesto que no guardo acción legal en contra de mi patrón o sus representantes, no teniendo inconveniente en ratificar la presente en el momento que me sea requerido por cualquier autoridad competente.

A t e n t a m e n t e .

---

## ANEXO 21. FORMATO DE ENTREVISTA DE SALIDA.

### ENTREVISTA DE SALIDA

**DATOS GENERALES**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
DIA MES AÑO

NOMBRE: _____ PUESTO: _____	
DEPARTAMENTO: _____	No. EMPLEADO _____ CLAVE DE AGENTE _____ EDAD: _____
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO _____	
FECHA DE INGRESO ____/____/____	FECHA DE EGRESO: ____/____/____ SUeldo FINAL: \$ _____
DIA MES AÑO	DIA MES AÑO

**TRAYECTORIA LABORAL (PUESTOS OCUPADOS)**

PUESTOS OCUPADOS		
1.- _____	DURACION: _____	MOTIVO DEL CAMBIO: _____
2.- _____	DURACION: _____	MOTIVO DEL CAMBIO: _____
3.- _____	DURACION: _____	MOTIVO DEL CAMBIO: _____

**CAUSAS**

<p><b>RENUNCIA VOLUNTARIA</b></p> <p><input type="checkbox"/> OFERTA DE OTRO EMPLEO</p> <p><input type="checkbox"/> ESPECIFIQUE: _____</p> <p><input type="checkbox"/> PROBLEMAS CON EL JEFE INMEDIATO</p> <p><input type="checkbox"/> PROBLEMAS CON EL GRUPO DE TRABAJO</p> <p><input type="checkbox"/> PROBLEMAS DE HORARIO</p> <p><input type="checkbox"/> ASALTOS</p> <p><input type="checkbox"/> CAMBIO DE DOMICILIO</p> <p><input type="checkbox"/> PROBLEMAS FAMILIARES</p> <p><input type="checkbox"/> FALTA DE OPORTUNIDAD DE DESARROLLO</p> <p><input type="checkbox"/> ESTUDIOS</p> <p><input type="checkbox"/> PROBLEMAS DE SALUD</p> <p><input type="checkbox"/> SUELDO</p> <p><input type="checkbox"/> OTRAS CAUSAS ESPECIFIQUE: _____</p>	<p><b>SEPARACION DE LA EMPRESA:</b></p> <p><input type="checkbox"/> REDUCCION DE PERSONAL ESPECIFIQUE: _____</p> <p><input type="checkbox"/> NO SE LOGRARON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS</p> <p><input type="checkbox"/> ABUSO DE CONFIANZA</p> <p><input type="checkbox"/> FALTA DE PROBIIDAD</p> <p><input type="checkbox"/> FALTAS INJUSTIFICADAS</p> <p><input type="checkbox"/> PROBLEMAS DE SERVICIO CON CLIENTES</p> <p><input type="checkbox"/> INDISCIPLINA</p> <p><input type="checkbox"/> IMPRODUCTIVIDAD</p> <p><input type="checkbox"/> CONFLICTIVO                      PERJUICIOS MATERIALES</p> <p><input type="checkbox"/> INCAPACIDAD NO PROFESIONAL</p> <p><input type="checkbox"/> INCAPACIDAD PROFESIONAL                      TRANSFERENCIA</p> <p><input type="checkbox"/> OTROS: ESPECIFIQUE: _____</p>
--	---

CAPACITACION

LA EMPRESA TE DIO A CONOCER SU FILOSOFIA Y VALORES: SI ( ) NO ( )

RECIBISTE LA INFORMACION NECESARIA SOBRE LOS REGLAMENTOS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA EL DESEMPEÑO DE TU PUESTO: SI ( ) NO ( ) PORQUE: \_\_\_\_\_

SE TE DIO CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL DESEMPEÑO DE TUS FUNCIONES: SI ( ) NO ( )

POR QUE: \_\_\_\_\_

QUE CURSOS DE CAPACITACION REQUIERES Y NO SE TE DIERON \_\_\_\_\_

EN QUE GRADO CONSIDERAS QUE EL PUESTO Y EL AREA EN LA QUE FUISTE ASIGNADO AL INGRESAR, ESTABA DE ACUERDO CON TU:

FACTORES	5	6	7	8	9	10
1.- PREPARACION ACADEMICA						
2.- CARACTERISTICAS PERSONALES						
3.- CONOCIMIENTOS						
4.- HABILIDADES						
5.- INTERESES PROFESIONALES/PERSONALES						
6.- EXPERIENCIA						

EN QUE GRADO SE TE PROPORCIONARON LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA REALIZAR CON EFICIENCIA TU TRABAJO:

FACTORES	5	6	7	8	9	10
1.- RECURSOS MATERIALES (PAPELERIA, MOBILIARIO, ETC.)						
2.- RECURSOS TECNICOS (COMPUTADORA, EQUIPO DE OFICINA)						
3.- RECURSOS HUMANOS (SOLO MANDOS MEDIOS)						
4.- RECURSOS FINANCIEROS (PRESUPUESTO)						

LA RETROALIMENTACION QUE RECIBISTE SOBRE TU DESEMPEÑO LABORAL FUE:

( ) DIRECTA Y CONTINUA ( ) OCASIONAL ( ) SOLO EN LO RELATIVO A POLITICAS O METODOS DE TRABAJO

AMBIENTE LABORAL

REGRESARIAS A TRABAJAR A DELUXE POR:

FACTORES	SI	NO
AMBIENTE DE TRABAJO		
CAPACITACION		
PRESTACIONES		
LA GENTE QUE LABORA		
DESARROLLO PROFESIONAL		

LA RELACION CON TUS COMPANEROS FUE:

FACTORES	SI	NO
DE AMISTAD Y APOYO		
DE ASESORIA Y APOYO		
DE TRABAJO EN EQUIPO		
RELACION TENSA E INDIF.		

LAS RELACIONES CON TUS SUPERIORES FUE:

FACTORES	SI	NO
DE AMISTAD Y APOYO		
DE ASESORIA Y APOYO		
DE TRABAJO EXCLUSIVAM		
RELACION TENSA		

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

LA RELACION CON EL PERSONAL A TU CARGO FUE (MANDOS MEDIOS):

FACTORES	SI	NO
DE AMISTAD Y APOYO		
DE ASESORIA Y APOYO		
DE TRABAJO EXCLUSIVAMENTE		
RELACION TENSA		

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P R E S T A C I O N E S

CONTESTE EN BASE A LA SIGUIENTE TABLA, EN QUE GRADO TE SATISFACEN LAS PRESTACIONES DE LA EMPRESA:

MUY SATISFACTORIO	(4)	A) SUELDO	—	E) SEGURO DE VIDA	—
SATISFACTORIO	(3)	B) SERVICIO DE COMEDOR	—	F) PREMIOS DE PUNTUALIDAD	—
INSATISFACTORIO	(2)	C) VALES DE DESPENSA	—	G) INCENTIVOS	—
MUY INSATISFACTORIO	(1)	D) FONDO DE AHORRO	—		

QUE SUGIERES PARA CAMBIAR Y MEJORAR EL PUESTO DE TRABAJO QUE AHORA DEJAS?

---

---

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ FIRMA DEL EX-EMPLEADO

PUESTO: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

## BIBLIOGRAFÍA.

Alles, M. (2003). ***Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.*** Buenos Aires Barcelona.: Granica.

Arias, G. (1986). ***Administración de Recursos Humanos.*** México, D. F.: Trillas.

Bohlander, G. Snell, S. & Sherman, A. (2001). ***Administración de Recursos Humanos.*** México, D. F.: Thomson Editores S. A. de C. V.

Dibble, S. (2001). ***Conserve a sus Empleados Valiosos, Estrategias para conservar el Recurso Más Importante de su organización.*** México, D. F.: Oxford.

Dunnette, M. & Kirchner, W. (2003). ***Psicología Industrial.*** México, D. F.: Trillas.

Chiavenato, I. (2000). ***Administración de Recursos Humanos.*** Colombia.: Quebecor.

Chiavenato, I. (2004). ***Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito de las Organizaciones.*** México, D. F.: Thomson Editores S. A. de C. V.

Feregrino, L. (2002). ***"Implicación de los Modelos Motivacionales en el Ámbito Organizacional"***. Tesina de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Furnham, A. (2001) ***Psicología organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones.*** México, D. F.: Oxford.

Flores, A. (1990). ***"El Desarrollo Organizacional: El papel del psicólogo en las instituciones"***. Tesina de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. Méx., México.

Gil, R. & Alcocer, C. (2003). ***Introducción a la Psicología de las Organizaciones.*** Madrid, España.: Alianza Editorial. S. A. de C. V.

Gómez, M. Balkin, D. & Cardy, R. (2001). ***Dirección y Gestión de Recursos Humanos.*** Madrid.: Prentice Hall.

Guizar, M. (2003). ***Desarrollo Organizacional.*** México, D. F.: Mc Graw Hill.

Grados, J. (2000). ***Reclutamiento, selección Contratación e inducción de personal.*** México, D. F.: Manual Moderno.

Hellriegel, D., & Slocum, Jr. (2004). ***Comportamiento Organizacional.*** México. D.F.: Thomson.

Ivancevich, J. (2004). **Administración de Recursos Humanos**. México, D. F.: Mc Graw Hill.

Morales, P. (1972). **Introducción a la Psicología del Trabajo**. Bogota, Colombia.: Pabo del Rio.

Morgan, C. (1980). **Introducción a la Psicología**. México, D. F.: Mc Graw Hill.

Munduate, J. (1997). **Psicología Social de la Organización**. Madrid España.: Ediciones Pirámide.

Muchinsky, P. (2002). **Psicología Aplicada al Trabajo**. México, D. F.: Thomson Editores S. A. de C. V.

Parkinson, M. (1999). **Aplicación de la Psicología en los negocios. Herramientas para desarrollar el talento humano**. México, D. F.: Mc Graw Hill Interamericana.

Ribes, E; Fernández, C; Rueda, M; Talento, M; & López, F. (1980). **Enseñanza, ejercicio e investigación de la Psicología, un modelo integral**. México, D. F.: Trillas.

Richino, S. (2000). **Cuadernos de Evaluación Psicológica. Selección de Personal**. Buenos Aires.: Paidos.

Rodríguez, F. (2001). **Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. Madrid España.: Ediciones Pirámide.

Schein, E. (1982). **Psicología de las Organizaciones**. Barcelona, España.: Prentice-Hall.

Schultz, D. (1996) **Principios de psicología organizacional**. México, D. F.: Prentice Hall.

Spector, P. (2002). **Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica**. México, D. F.: Manual Moderno.

Stevens, E. (1996). **La psicología dentro de las organizaciones modernas**. Madrid.: Prentice Hall

Zepeda, H. (2000). **Psicología Organizacional**. México, D. F.: Pearson.

Zúñiga, E. (1991). **“La psicología y su contribución en la planeación estratégica de desarrollo de los recursos humanos orientados a la calidad total y la productividad en la Organización”**. Reporte de trabajo Profesional, Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala, Edo. Méx., México.