



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

**“LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN UNA  
ORGANIZACIÓN DEL RAMO REFRESQUERO:  
REPORTE DE UNA EXPERIENCIA LABORAL  
EN PEPSI”**

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
PRESENTA:

**DANIEL FERRER VEGA**

**ASESOR:**

MTRO: LUIS BENJAMÍN ESTREVEL RIVERA

**DICTAMINADORES:**

LIC. BERTHA ESTHER GALLEGOS ORTEGA

MTRO: JUSTINO VIDAL VARGAS SOLIS



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO. NOVIEMBRE 2006.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## DEDICATORIAS

Antes que nada, gracias a DIOS por permitirme estar en el camino de esta maravillosa carrera-profesión y concederme la realización de mis objetivos, logros y metas.

ESTE TRABAJO VA DEDICADO A MIS PADRES:

MARÍA ELENA VEGA RODRIGUEZ, que con tu orientación, cuidados, apoyo incansable e incondicional, amor, enseñanza, fortaleza y comprensión me ayudaste a llegar a ésta etapa de mi vida. Este logro tómallo es tuyo "Ma", un gracias y un te quiero no son suficientes para expresarte lo que evocas en mi, que dios te bendiga hoy y siempre.

J. JESÚS FERRER RODRIGUEZ, porque siempre has estado en el momento preciso, muchas gracias "Chucho" por todo lo que me has dado y por enseñarme que para hacer las cosas se necesitan más que ganas. Que bueno tener un papá como tú, va por ti también.

## GRACIAS A MIS HERMANOS:

Francisco Jesús, porque los buenos ejemplos hay que seguirlos, gracias Pancho por tu apoyo en todos los sentidos y por ser medio para que esto siguiera de pie.

María Elena, gracias Mary por tus cuidados y por echarme siempre la mano.

Carolina, gracias Caro por tu gran apoyo y por ser parte de mi aprendizaje.

Oscar Alejandro, ahora se que las desveladas, quemadas, machucones (no muchos) y pláticas en el taller valieron la pena, gracias Mi hermano por todo ese apoyo para poder ser psicólogo.

†José Gerardo†, gracias José por todo tu apoyo en su momento y sobre todo por permitirme saber que onda con la vida luego nos vemos.

Graciela, gracias por contribuir en mi formación y sobre todo por esas sobrinas de las cuales he aprendido y quiero mucho.

Rita Cecilia, contigo estoy muy agradecido por ser mi hermana, amiga, pared, por tu súper apoyo y debo darte unas gracias extras por todas aquellas desveladas en las que me ayudaste en los trabajos incluso aquellas veces en las que solo eras unos dedos escribiendo.

Ricardo José, permítame expresarte mi agradecimiento por tu gran apoyo y ejemplo brindados.

Y a mi tía Toña, gracias por tus préstamos y levantadas. Pero sobre todo gracias por contribuir para mí llegada a este mundo.

Un agradecimiento muy especial a †Don Beto† por guiarme y darme esa motivación y orientación extra que es indispensable.

Mario, muchas gracias por continuar con la guía y brindarme tu amistad.

## A MIS PROFESORES

Muchas gracias Luis por tu paciencia, dedicación, asesoría y enseñanza en la realización de este trabajo.

Bertha, te agradezco las aportaciones y conocimiento brindados como mi maestra y ahora como sinodal.

Profesor Vidal gracias por sus sugerencias y enriquecer este reporte.

Profesora Carmen gracias por apoyarme.

Profesor Edgardo gracias por compartir su conocimiento y explicarme lo que es "la otredad del otro"

Un agradecimiento muy especial a los profesores con los que tome clase a lo largo de la carrera, me llevo un mucho de todos.

Y a la U.N.A.M. que por medio del C.C.H. N. y la E.N.E.P.--F.E.S. Iztacala me permitió ser parte de su matrícula, gracias y que siga adelante.

## A MIS AMIGOS

*Herlinda*, tu presencia en mi vida es muy grata, te agradezco la motivación que me has dado, los consejos, revisiones, regaños, compañía y experiencias brindadas, Doctora Linda gracias por existir.

*Marisol*, porque una amistad sincera y honesta es difícil de encontrar, te doy gracias por tu apoyo y sobre todo por ser mi gran amiga, te quiero.

*My Fany*, gracias por soportarme, hacerme enojar, confiar en mí, cuidarme, enseñarme, divertirnos, estudiar juntos, divertirnos, expresarme lo que siento, echarnos coyotitos y por tantas cosas más que se quedan en mí como un bonito recuerdo.

*Carmen* (comadrita), Don *Omar*, es bueno tener amigos como ustedes gracias por brindarme su amistad.

Oswaldo, gracias mi amigo por tus consejos y apoyo en todo el tiempo de ésta gran amistad.

Y también gracias a mis compañeros-amigos: *mi Hermana Mony, Luis, Telma, Mario, Liz, Rubén, Yola, Lupita, Carmen L., Erasmo, Susuki, Elsa, J. Luis*, en fin a todos los que compartimos clase en el " 9, gen. 98 " con los cuales la etapa de estudiante y escuelante fue constructiva y divertida.

# INDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO 1 ¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN?.....	10
1.1 Definición de la organización .....	10
1.2 ¿Como surge una organización? .....	16
1.3. Estructura de la organización.....	18
1.4. Características de la organización.....	21
1.5. El papel social de la organización.....	25
1.6. Establecimiento de los objetivos de una organización privada.....	28
CAPITULO 2 EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.....	30
2.1. Funciones del psicólogo en el departamento de recursos humanos.....	31
2.2. Funciones del Psicólogo en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal. ....	34
2.3 Funciones del psicólogo en el proceso de capacitación de personal.....	43
2.4 El Psicólogo Organizacional.....	46
CAPITULO 3 REPORTE DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN (PEPSI).....	49
3.1 Descripción de la organización en que se laboró.....	49
3.2 Motivo de mi contratación y actividades nuevas realizadas .....	53
3.3 Aplicación de pruebas psicométricas .....	54
3.4 Apoyo en el departamento de reclutamiento y selección de personal.....	58
3.5 Realización y entrega de contrato individual y tarjeta de cobro con la nueva razón social.....	63
3.6 Apoyo en el departamento de personal (Cedis Santa Cecilia).....	65
CAPITULO 4 ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS Y PROPUESTAS DE MEJORA, EN LO LABORAL Y ACADÉMICO.....	66
4.1. Análisis y Reflexión.....	66
4.2. Propuesta de mejora laboral .....	76
4.3. Propuesta de mejora académica.....	78
CONCLUSIONES.....	80
REFERENCIAS.....	83

## RESUMEN

El presente escrito es un reporte de trabajo profesional cuyo objetivo es dar a conocer las actividades (experiencias laborales) realizadas por un becario en recursos humanos dentro de una organización del ramo refresquero, y a partir de ello, hacer una reflexión a través de un análisis sobre la formación académica en la F.E.S.I. tomando en cuenta el quehacer psicológico en las organizaciones para saber qué tan capacitados están los egresados para laborar en las empresas de este tipo. Con lo anterior se pretende hacer una propuesta de mejora en la empresa y en el plan curricular de la licenciatura en psicología de la F.E.S.I. Para tal efecto en este trabajo se realizó un reporte de actividades de un año de labores en la Embotelladora Metropolitana S.A. de C.V.(PEPSI):Área de Recursos Humanos Departamento de Reclutamiento y Selección de personal mediante una descripción narrativa.



## INTRODUCCIÓN

Dentro de su desarrollo histórico, la psicología se ha dividido en varias áreas, donde la psicología industrial [hoy conocida como psicología organizacional debido a que se ocupa del cambio de las estructuras organizacionales que comprenden los diferentes ambientes en los cuales está inmerso el trabajador (Torres,2003 p.17)] es una de las que han presentado gran auge en la sociedad. Es decir, se ha incrementado su demanda como servicio.

La psicología organizacional gracias a su utilidad sigue creciendo y se encuentra en un estado de transición en el cual se puede resaltar la época de la década de 1950 cuando la psicología industrial (denominada así hasta ese momento) maduró suficientemente y trabajó junto con la psicología social, con el fin de iniciar un examen sistemático de los múltiples aspectos interpersonales de las interrelaciones humanas que en la actualidad existen en las situaciones de trabajo.

Para comprender mejor el área de la psicología organizacional y saber en qué situaciones se hace presente es conveniente la enumeración de diversos tipos de actividades que pueden considerarse como parte del campo de dicha área y de esta forma saber las actividades en que se ocupan los psicólogos organizacionales.

Algunos autores han tratado de establecer clasificaciones para describir las actividades de los psicólogos organizacionales. Para hacerlo, Mcollon (1959, citado en Blum 1985) entrevistó a 75 psicólogos en veinte ciudades distintas de los Estados Unidos, haciendo que cada uno de ellos detallara sus propias actividades y las de otros psicólogos que trabajan en la industria y con los que estaban familiarizados. Descubrió que las actividades de esas personas podían agruparse en las siguientes categorías generales:

Selección de personal.

Desarrollo del personal.

Ingeniería humana.

Estudio de la productividad.

Administración.

Relaciones Laborales, Seguridad y Accidentes.

Por su parte Taft 1946 (citado en Blum 1985) incluía análisis de trabajo, estudios de movimientos y salarios; selección de nuevos empleados, transferencias, promociones y despidos; adiestramiento; empleados problemáticos; clasificación de empleados, higiene industrial, moral de trabajo e investigación como actividades de los psicólogos.

Siendo así, se puede decir que la profesión de psicólogo es bastante compleja ya que, incluye muchas especialidades y numerosos intereses que en algunos aspectos son similares y en otros totalmente distintos. Los psicólogos tienen grandes diferencias en lo que se refiere a sus campos de interés, el lugar y la situación de empleo, etc. Del total de psicólogos, la mayoría están empleados en escuelas y universidades, en dependencias federales, locales. Otras categorías importantes de empleos para los psicólogos son los negocios y las organizaciones industriales área en la que en este trabajo nos ocupamos; así como también en las instituciones que carecen de fines de lucro. (BLUM, 1985).

De igual forma otros centros de trabajo en los que se pueden encontrar psicólogos son las organizaciones de consultoría tales como agencias de contratación de recursos humanos, además de estar empleados en empresas de negocios. Cabe mencionar que en la actualidad, este tipo de agencias dejan buenas ganancias. Las organizaciones de consultoría psicológica pueden clasificarse en una de las dos categorías posibles: Las que hacen hincapié en el campo de las pruebas psicológicas y las que realizan aspectos distintos a las pruebas tales como las relacionadas con nóminas, trámites ( S.H.C.P., I.M.S.S. y demás) servicio al personal, en sí a la administración de recursos humanos. Existen organizaciones que por su gran tamaño se manejan ambos tipos de consulta.

De ésta forma los psicólogos empleados directamente a tiempo completo por una compañía o una dependencia del gobierno suelen denominarse psicólogos ejecutivos de manera que el psicólogo de consultoría puede trabajar, al mismo tiempo para numerosos clientes o patrones, por su parte el psicólogo ejecutivo desempeña un papel más específico en la organización en el que es empleado por un sólo patrón, así que para aprovechar mejor los conocimientos del psicólogo es decir exprimir su talento y capacidades se pensó que, los psicólogos organizacionales podrían brindar grandes beneficios en los campos de la motivación de los empleados, en la selección y adiestramiento del personal operativo, medio y alto, en la ingeniería humana, en la investigación de los consumidores, en la eficiencia de producción y en el control de accidentes debido a su formación como profesionales del comportamiento humano. Con ésta amplia gama de actividades que puede desempeñar el psicólogo organizacional tiene probabilidades de obtener lo necesario para vivir ya sea como consultor, como empleado de una compañía o en el gobierno, o como profesor universitario. Con frecuencia combina dos de los tres papeles para no estancarse en una sola dirección lo cual nos permite ser unos profesionistas más completos.

Por lo anterior podemos decir que, parece que los psicólogos empleados en organizaciones industriales, probablemente juegan el papel de ocuparse de todos los problemas relativos a las personas que se presenten dentro de la organización.

Una vez mencionadas las actividades que puede desarrollar un psicólogo en la industria y observando que los psicólogos cada vez más se ocupan de las estructuras de las organizaciones además de los aspectos industriales en función del personal. Podemos mencionar por que o cómo es que se dió el cambio de nombre de "industrial" a "organizacional". Al respecto se menciona que en 1961, Leavitt (citado en Fleishman 1980) sugirió que ya era tiempo de tener en cuenta el nombre de la psicología industrial, con el fin de cambiarlo por el de "psicología de la organización"; debido a que en un lugar de trabajo cada vez se relacionaban más individuos entre sí.

Es conveniente saber que Henri Fayol (1966) y Frederick Taylor (1974) pilares de la Administración; fueron los primeros en emplear el término “organización” (con el cual se denominó a una nueva área de nuestra profesión, la psicología organizacional) para referirse a la división del trabajo en la elaboración de productos, a finales de los 60's se les asignó el nombre de “organizaciones” a las empresas de producción, comercialización y de servicio, tomando de ahí la psicología su apellido de organizacional (Vargas, B 1999). Entonces se puede así apreciar que la denominación de psicología industrial a organizacional no obedece a una “reconsideración psicológica”, sino al cambio en teorías administrativas y los sistemas de trabajo que demandaron el ajuste para su nombramiento. Sin embargo, estos cambios obligaron a los psicólogos industriales (ahora organizacionales) a informarse y conocer más de las organizaciones para poder brindar soluciones a los problemas que se suscitaran.

Este cambio se explica mejor con lo que menciona Vargas, B. (1999) quien dice que inicialmente se identificaba como “industria”, al lugar local de operación, la estructura (recursos materiales y técnicos) y el grupo de individuos encargados en la elaboración de un producto (industria automotriz, de calzado, de electrónicos, etc), título que cambiaría al de “organización” para abarcar otras estructuras materiales y de grupo donde podía precisarse la elaboración de un producto físicamente, pero que, comercializaban estos u ofrecían servicios (tiendas, hospitales, escuelas, etc.).

De manera que la “psicología organizacional”, como resultado de la circunscripción administrativa, de la demanda del conocimiento especializado por parte de grupos sociales y de la delimitación hecha por la propia psicología, se define como: el área tecnológica encargada de operar en el contexto definido como organización dentro del cual los seres humanos son parte fundamental para que la psicología haga su trabajo.

El definirla así presenta a la psicología como una parte creadora, innovadora en las organizaciones que irónicamente se puede prescindir de ella si la situación económica de la organización no es sólida o las expectativas no son las esperadas. Por lo que el profesional de la psicología debe tener presente que al formar parte del personal de una organización le conviene considerar que un pequeño problema específico en su desempeño puede crear obstáculos que se opongan a la realización de su trabajo, ya que son muy variados los deberes de los psicólogos organizacionales en los cuales se obliga a tener mucho cuidado para realizarlos lo mejor posible.

Después de mencionar actividades propias de la psicología organizacional, se puede señalar que para que la psicología organizacional llegue a tener un lugar importante en las empresas, los psicólogos deben aprender a hablar y escribir de una manera claramente comprensible para otros que están interesados también en los problemas mutuos de la organización (ingenieros, obreros, administradores, contadores, etc.) esto con la finalidad de que otras disciplinas comprendan que el conocimiento que aporta la psicología es necesario para el desarrollo de una organización lo cual se podrá conseguir siendo claros y concisos usando un lenguaje desprofesionalizado. Los psicólogos organizacionales no sólo deben aprender a comunicarse adecuadamente con los no psicólogos, sino que incluso las comunicaciones dentro del mismo campo no lleguen a convertirse en un problema.

Esa necesidad de comunicarse adecuadamente ha producido cambios significativos en varias zonas importantes del trabajo psicológico dentro de las organizaciones. En primer lugar quizá el más fundamental, tenemos la aparición de un gran interés por el contexto mayor de la organización, dentro del cual los psicólogos pueden estudiar a las personas y las organizaciones – percepciones, actitudes, motivaciones y relaciones interpersonales entre los miembros- puesto que están muy condicionadas y se ven afectadas entre sí.

Por otro lado a medida que la psicología va creciendo y haciéndose cada vez más necesaria en el desarrollo del ser humano, el profesional de la psicología ha ido ocupando cada vez más espacios en las organizaciones; esto lo

podemos ver en la Internet, los anuncios de periódicos, en donde las empresas solicitan los servicios del profesional de la psicología para el manejo y suministro de sus recursos humanos.

Con base en lo anterior para adentrarnos al trabajo que se presentara y recordando que la psicología es una ciencia aún joven que brinda una amplia gama de servicios a la sociedad, es necesario preguntarnos en este caso ¿qué pasa con el ejercicio profesional del psicólogo dentro de una empresa?, en realidad concreta sabemos bien a bien qué trabajo debemos desarrollar en una organización; ¿Cómo se vincula la preparación teórica recibida en la F.E.S.I. con el ejercicio profesional?, lo que nos enseñan en las clases que tan útil es a la hora de trabajar y ¿cómo percibe el psicólogo su ejercicio profesional para sí mismo?, ¿nos satisface o no las actividades que desarrollamos en el ámbito laboral?; lo anterior es con el fin de retroalimentar o mejorar el conocimiento recibido en las aulas permitiendo con esto que los futuros psicólogos se den cuenta de qué está sucediendo allá afuera, es decir, ya en el terreno laboral con lo que se propiciarían avances dentro de la psicología, ya que, en nuestro caso, un buen número de psicólogos egresados de la F.E.S.I. buscan una forma de desarrollo profesional dentro de las empresas a pesar de que no se contempla en el currículo aspectos específicos necesarios para trabajar en éstas y por último que el psicólogo egresado de Iztacala incluso los que laboran aún siendo estudiantes perciban su funcionalidad como profesionistas dentro de una organización.

Después de observar y enterarme de lo que les sucede a compañeros que aún siguen estudiando psicología sobre lo arriba mencionado y psicólogos que ya venden sus servicios a organizaciones y aprovechando la experiencia de haber laborado en PEPSI pensé en la necesidad de expresar, analizar, compartir e informar mediante un reporte de trabajo profesional (que también serviría para titularme), a otros alumnos y egresados, sobre aspectos laborales que podrían encontrar al verse inmersos en este campo de acción basado en la experiencia de un estudiante de psicología que fue Becario en Recursos Humanos dentro de una empresa refresquera. Y que éste sirva para tomar conciencia de nuestra postura como psicólogos en las organizaciones. Este

reporte de trabajo profesional en concreto tiene por objetivo dar a conocer las actividades (experiencias laborales) realizadas por un becario en recursos humanos dentro de una organización del ramo refresquero, y que se reflexione a través de un análisis sobre su formación académica en la F.E.S.I., tomando en cuenta el quehacer psicológico en las organizaciones para saber qué tan capacitados están los egresados para laborar en las empresas de este tipo.

Para realizar lo antes mencionado el reporte se dividió en cuatro capítulos. En el primero se define qué es una organización ya que es el lugar donde se trabajó y es necesario conocer acerca del medio físico donde el psicólogo se empleó; además se muestra cómo surge una organización es decir qué da la pauta para que aparezca o sea creada y cómo es su estructura entendiendo a ésta como las relaciones internas que la hacen posible; se hace referencia a las características que la componen así como del papel social que desempeña ya que, ésta al poseer un elemento económico es de gran importancia en los cambios o desarrollo de las comunidades.

Y como la organización en que se laboró es de capital privado de igual forma se menciona la manera en que este tipo de empresas establecen sus objetivos a realizar, además se da una descripción de la historia de una empresa del ramo refresquero. (PEPSI)

El segundo capítulo da un panorama del papel del psicólogo en las organizaciones, donde se da una descripción de esas actividades dentro de las empresas, que el profesional de la psicología paulatinamente ha ido incorporando a su papel o hasta cierto punto adjudicándoselas en su labor cotidiana; aunque es necesario mencionar que éstas no necesariamente tienen que ser las actividades de un psicólogo.

Para el tercer capítulo se expone la descripción (reporte) de las actividades realizadas en el año en que se laboró en el área de Recursos Humanos dentro del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la organización del ramo refresquero PEPSI-IZCALLI. Las cuales van desde la aplicación de pruebas psicométricas, (Therman, Beta, Cleaver, Gordon, Lifo y un instrumento

diseñado exclusivamente para “Pepsi” llamado “preceptor Gallup” ) además de un cuestionario de clima laboral; así como, su captura y apoyo en la realización del reporte de resultados, la realización de actividades referentes al reclutamiento y selección de personal tales como, identificación y uso de fuentes de reclutamiento, realizar entrevistas de empleo a los candidatos, entrevistas de salida, selección y contratación de personal, asistencia a ferias de empleo, integración de expedientes y participación en la elaboración del manual interno de contratación. Atención al departamento de ventas de la planta y “cedis” para la contratación de personal solicitado, hasta el apoyo al departamento de personal, en esta área apoyando en lo referente a nómina, incapacidades, sueldos, altas y bajas en el IMSS, problemas laborales, entrega de uniformes y elaboración de credenciales.

Ya en el cuarto y último capítulo se analiza las actividades realizadas dentro de PEPSI y los conocimientos adquiridos en clase con los cuales el egresado de Iztacala trata de defenderse en el ámbito laboral, también se da una propuesta de mejora para las actividades realizadas en la organización y para que se contemplen herramientas necesarias que faltan en el plan de estudios.



# CAPITULO 1

## ¿QUE ES UNA ORGANIZACIÓN?

### ***1.1. Definición de la organización.***

Dar una definición de organización en este momento es un tanto difícil, ya que al paso de nuestra vida hemos estado al menos en más de una de ellas como pueden ser escuelas, compañías, asociaciones, hospitales e iglesias y aún así no es fácil definirla; sin embargo, es posible que se dé una explicación acerca de lo que es una organización si se ordenan aspectos diferentes que las componen en elementos en común que toda organización contiene.

Es importante reconocer que la preocupación por organizarse parte del hecho de que el hombre sólo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. En la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, fuerza, resistencia y tiempo para satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. De manera que el pensamiento básico que subyace al concepto de organización es la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua (coordinación) en la cual, el fin es lograr un objetivo común mediante la coordinación de actividades.

La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en el tipo de tareas a realizar es decir, que cada persona haga algo diferente pero en forma coordinada (división del trabajo, utilizada para incrementar la velocidad de producción ya que si una persona produce algo en específico su actividad se mecaniza ahorrando con esto tiempo). La organización al realizar dentro diversas tareas entonces contiene partes diferentes razón por la cual es necesario crear una parte integradora que se ocupe y se asegure que todos los elementos están buscando el mismo objetivo

común. De esta forma dicha parte contribuirá en la producción y término del producto o servicio que se pretende ofrecer al público usuario o consumidor.

Con elementos parecidos a lo arriba mencionado, (SHEIN, 1994, p.11) define a la organización de la siguiente forma:

“Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.”

Como se puede observar ésta definición presenta aspectos que aclaran lo que es la organización además de que el mismo SHEIN muestra otros elementos que a continuación se exponen para hacerla mas consistente.

Según SHEIN (1994) también es conveniente considerar seis aspectos importantes para comprender mejor lo que se entiende por organización ya que estos muestran más elementos que refuerzan la descripción de una organización.

1. La organización se debe concebir como un sistema abierto, es decir que está en constante interacción con todos sus medios, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios que luego se envían a esos diversos medios.
2. La organización se debe concebir como un sistema con propósitos y funciones varias que implican múltiples interacciones entre la organización y sus medios. Muchas de las actividades de los subsistemas de la organización no se pueden entender si no se consideran estas múltiples interacciones y funciones.

3. La organización está conformada por muchos subsistemas (coaliciones, grupos, roles o cualquier otro elemento de tipo conceptual) que están en interacción dinámica unos con otros. En lugar de analizar el fenómeno organizacional en términos de la conducta de cada individuo, cada vez es más importante analizar la conducta de cada subsistema, ya que son interdependientes en la búsqueda del objetivo común.
4. Como los subsistemas son en cierta forma interdependientes, los cambios en un subsistema afectan posiblemente la conducta de otros subsistemas.
5. La organización existe en un conjunto de medios dinámicos conformados por un sinnúmero de otros sistemas, más grandes algunos otros más pequeños que la organización. Los medios le hacen exigencias y le ponen limitaciones a la organización y a sus subsistemas en formas diversas. El funcionamiento total de la organización no se puede entender, por consiguiente, sin consideración explícita de estas exigencias y limitaciones ambientales y de la manera en que la organización las confronta a corto, mediano y largo plazo.
6. Los enlaces múltiples entre la organización y sus medios dificultan la especificación clara de los límites de una determinada organización. Finalmente el concepto de organización se concibe mejor tal vez en términos de procesos estables de importación, conversión, exportación más que en términos de características estructurales tales como el tamaño, forma, función o diseño.

Con los 6 puntos antes mencionados SHEIN nos da una definición más operacional es decir desglosa mejor lo que nos quiere dar a entender por organización.

A pesar de que en el párrafo número #6 parece ser que da otra definición de organización al ser ésta explicada en puntos nos da la ventaja de comprender que la organización es objeto de constantes movimientos que sólo factores externos podrán impedir o permitir que esta cumpla con el fin que es ofrecer un producto o servicio tomando lo anterior como una limitante para su crecimiento o desarrollo.

Otro autor que nos puede ayudar a comprender mejor lo que es una organización es FLIPPO (1978) quien menciona que las organizaciones son sistemas que relacionan recursos con el fin de cumplir determinados fines o metas específicos. Ellas son entes socio-técnicos, compuestos por factores físicos y humanos. Con la ayuda de la tecnología, las personas ejecutan funciones o tareas, las cuales se encaminan a la realización de objetivos racionalmente determinados. Las organizaciones son unidades que transforman ingresos del ambiente en productos deseados por la sociedad; por ejemplo, un hospital transforma pacientes enfermos en gente saludable; una empresa manufacturera transforma materias primas en productos útiles.

Existe una creciente evidencia de que el departamento de personal es el responsable del diseño unitario de la organización e inclusive amerita establecer un status específico bajo el jefe ejecutivo, siendo así, se considera que la organización tiene tres ingredientes claves: las personas, los cargos y los factores físicos, donde el director de personal debe tener especial conocimiento de los dos primeros.

La función de la organización es básicamente un proceso de interrelación de estos componentes claves y una guía para los objetivos de la empresa de tal manera que dicho autor propone una definición técnica de la organización (FLIPPO, 1994, p.29) entendiéndola como:

“Es el proceso del establecimiento de relaciones (responsabilidad, autoridad, rendimiento de cuentas) de los componentes claves (personal,

funciones y factores físicos) con el propósito de guiar (la línea, línea-asesoría, las funciones y/o el proyecto) hacia el objetivo de la organización.”

En la definición anterior Flippo contempla la coordinación y un objetivo común pero, existe un aspecto que hay que resaltar en que el autor ya considera a la organización con un aspecto económico-personal con responsabilidad. A diferencia de Shein que sólo da una mención de actividades propias de la organización en sí.

Las posturas de los autores antes citados con respecto a la definición de una organización contienen elementos un tanto similares porque en las dos se busca un objetivo o fin común pero con aportaciones propias arriba mencionadas (cabe señalar que se escogieron porque no son tan redundantes y por el contrario aportan elementos singulares para conocer que es una organización) con las cuales se está de acuerdo (las de Flippo y Shein).

Pero también sería conveniente considerar una definición propia con la finalidad de que se contemplen aspectos de las organizaciones que no se pueden dejar a un lado ya que cuanto mas se sabe de algo esto se conoce mejor y que por ende desde mi personal punto de vista podrían definirla mejor; la cual sería la siguiente:

*“El concepto organización se refiere al proceso sistematizado mediante el cual un grupo de personas comparten ideas, pensamientos para la realización de una meta específica donde cada miembro inmerso en un esquema de relaciones jerárquicas que asegura la coordinación del comportamiento individual realiza actividades diferentes con la ayuda de recursos técnicos y materiales; obtiene logros personales, busca mejorar sus condiciones laborales y calidad de vida. En ésta el que aporte el capital o mayores recursos tiene la autoridad para sustituir a alguno o varios integrantes de dicho grupo si estos no cumplen con sus expectativas, lo cual se traduce en no poner en riesgo el propósito de obtener ganancias.” (FERRER VEGA, 2006)*

Lo que se pretende con esta definición es mostrar al lector de una forma lo más explícita posible a qué nos referimos cuando hablamos de que es una organización y se menciona que el objetivo que hoy en día se busca en las organizaciones es cuidar la cuestión económica.

La definición contempla lo siguiente:

- La organización es un proceso sistematizado
- Está compuesta por personas
- Se comparten ideas y pensamientos similares
- Se busca la realización de una meta en común mediante actividades diferentes
- Se vale del apoyo de recursos técnicos y materiales
- Quien aporta más en lo económico más recibe teniendo así control y poder
- En ésta el individuo busca mejorar su calidad de vida y la obtención de logros.

La ventaja de esta definición es que muestra aspectos sobre las actividades propias de la organización (cómo opera) y un aspecto que pienso es de suma importancia *lo económico* (verdadero fin) que se entiende como obtener la mayor retribución; situación que podemos observar cuando una organización cierra sus puertas porque ya no le conviene ganar menos de lo esperado.

Al definir de esta forma a la organización, como psicólogos nos queda, representar el papel del profesional del comportamiento que permita mediante la aplicación de sus conocimientos solventar esos problemas que se deriven de las personas para conseguir el óptimo funcionamiento de la organización siendo un puente de comunicación entre directivos – operarios y operarios-operarios.

## **1.2. ¿Como surge una organización?**

Para dar un ejemplo muy representativo mencionaremos a la empresa en que se laboró. PEPSI nace en el año de 1896 en Carolina del Norte como resultado de la búsqueda de una sustancia curativa que estaba constituida por: nueces de cola, de Jamaica y de África, vainilla de las islas de Madagascar y México, naranjas, limones, limas de E.U., caña de azúcar, betabel y agua, de hecho su creador Caleb Bradham no pretendía obtener una bebida como la que ahora es utilizada para refrescar, sino un medicamento. La bebida tuvo tal efecto en la población, que en 1903 cuando su fama se extendió, se logró fundar la primer compañía con el nombre de Pepsi Cola Co., para el año de 1904 surge la primer embotelladora del producto, dando paso en 1908 a dos sucesos que marcarían la historia de Pepsi: la aparición del primer edificio de corporativo de la marca y la primer convención de embotelladores.

Como se acaba de mostrar en esencia una organización surge o se origina de un pensamiento o necesidad de una o más personas. Es preciso reconocer que uno de los problemas primordiales para que nazca o se cree cualquier organización es el proceso por medio del cual una o más personas transforman una idea (se ponen de acuerdo) apoyándose en un manual que contenga las actividades y normas que dos o más personas van a realizar.

Es importante reflexionar sobre la subsistencia de una organización por lo que, si la organización tiene éxito en lograr el objetivo de conseguir adeptos o crear demanda para un nuevo producto o servicio, podrá entonces existir, crecer y establecerse como tal, también es indispensable considerar que los fundadores o empresarios de esa organización pueden abandonarla, morir o ser reemplazados por otros dirigentes, aunque estos tengan una visión diferente de cómo debe funcionar la organización respetando el eje rector. Si después de tantos reemplazos la organización sigue teniendo éxito podrá sobrevivir al liderazgo de diversos dirigentes y tener su propia vida. El tener vida propia da estabilidad, ésta surge cuando la organización va más allá de lograr su objetivo originalmente propuesto y asume otras funciones entonces se convierte en organización empleadora, brinda sentido de pertenencia e

identidad a sus empleados, juega un papel dentro de la comunidad, permite que se originen sobre ella ideologías y mitos que por lo general incluyen el supuesto de que la organización debe sobrevivir y crecer. Por otra parte, cuando una organización, digamos una empresa, no puede mantener su función primaria o básica de proveer un producto o un servicio con una ganancia razonable para sus dueños, entra en “quiebra” y deja de existir como organización a pesar de que sus miembros se puedan “reorganizar” como una nueva identidad.

Para que una organización continúe existiendo uno de los procesos más importantes es el de reclutar, entrenar y contratar nuevos empleados esto con la finalidad de que la organización pueda contar con personas preparadas para la realización de las actividades que ésta demanda es decir, que hagan lo que se les ordena. Para el empleado, en este proceso es donde tiene que aprender a funcionar dentro de la organización, “entrar” en la cultura de la organización o como algunos sociólogos lo llaman- “adaptarse” a la organización (VAN MAANEN 1976, citado en SHEIN, 1994, p. 16).

Para entender el proceso de creación organizacional, uno podría leer las biografías de empresarios y líderes famosos. Porque supuestamente alguno de ellos presumiblemente cuenta con la fórmula o el método óptimo para que una organización sea fuerte y se consolide logrando con esto su objetivo. De manera que si un directivo toma el ejemplo de alguien triunfador su organización se mantendrá a flote y con la expectativa de crecimiento y desarrollo.

Lo que es importante anotar es que la mayoría de nosotros encontramos organizaciones completamente desarrolladas, entidades que ya han establecido rutinas, normas y formas de hacer cosas, tradiciones, reglas, descripciones de cargos, su propio vocabulario y otros patrones que cualquier persona que desee entrar a la organización debe aprender debido a que la organización es un hecho “dado”.



### **1.3. Estructura de la organización.**

GILMER, (1976), menciona que la estructura administrativa de una organización es diseñada con el fin de conferir la mayor efectividad posible a las decisiones que se toman. De tal manera que el propósito de la estructura es ayudar en la regulación y dirección de los esfuerzos para fortalecer la organización en forma coordinada y compatible con los objetivos de la organización. Existen varios tipos básicos de estructura de una organización, cualquiera de ellos puede adaptarse mediante redes.

Como parte de la estructura en las organizaciones únicamente en las pequeñas las decisiones son tomadas por una sola persona. Generalmente, incluso en el caso de que la responsabilidad última al adoptar una medida recaiga en una persona concreta, un número indeterminado de personas realiza medidas preparatorias, formales e informales, que conducen a la situación en que se ha de decidir. Dichas decisiones se dan mediante un proceso.

El proceso de la toma de decisiones - que posteriormente se revisará- consiste en convertir la política de la empresa en medidas prácticas y requiere de un dispositivo administrativo en el que cada división de la empresa sea dirigida por alguien con autoridad y responsabilidad para supervisar y controlar la división a su mando debido a que sería imposible que cada persona informara o se comunicara uno a uno con cada integrante de otro grupo, es por eso que se necesita de una sola persona que reciba, guíe y de información de su grupo para que a su vez éste comunique las necesidades a los demás. De forma análoga, una división puede desglosarse en una red de departamentos con un cerebro operador en cada uno de ellos.

Con respecto a esas redes FLIPPO (1994) menciona que el resultado inmediato del proceso de organización es la creación de una estructura la cual consiste en una red de relaciones formales. Se le compara con el arnés de un trineo, ya que éste define la posición de los miembros del equipo en relación con el objetivo común.

Sin embargo, no hay dos organizaciones idénticas. La organización de las empresas varía no sólo en razón de las dimensiones sino también del carácter del personal que integra una organización y los objetivos que estas persiguen. Es preciso mencionar que la mayoría de las organizaciones según GILMER, (1976) se pueden clasificar de acuerdo con cinco esquemas básicos de organización que son:

1. *Organización lineal.* Se trata de una estructura muy simple. La responsabilidad y el control son ejercidos directamente por el director general; de éste pasan sucesivamente al jefe de taller, a los encargados y a los operarios.

2. *Organización lineal con asesoría especializada.* A medida que las organizaciones cobran mayores dimensiones y se hacen más complejas, los directivos superiores no pueden asumir personalmente la responsabilidad sobre funciones tan dispares como investigación, ingeniería, experimentación, planificación, distribución, relaciones públicas y otras actividades que requieren una preparación y conocimientos prácticos especiales. Entonces se hace necesario crear instancias que se ocupen de estas funciones.

En este tipo de organización, los ejecutivos y supervisores conservan la autoridad y control de sus respectivos departamentos. Pero esta función lineal es asistida por especialistas tales como ingenieros, economistas y otros.

3. *Función organizacional.* Esta estructura es en realidad una ampliación de la organización lineal con asesoría especializada, aquí se concede una mayor atención a los conocimientos especializados, sobre todo a los niveles de supervisor y encargado de departamento. Un encargado puede actuar como jefe de producción para cumplir los programas de fabricación, otro como inspector y un tercero puede ser responsable de mantenimiento. En este sistema han desaparecido las líneas que delimitaban perfectamente las funciones de

autoridad y responsabilidad dentro de la organización lineal, pero, en cambio, se ha ganado una labor supervisora más especializada.

4. *Organización lineal con asesoría funcional.* Este tipo de organización concede mayor autoridad y responsabilidad al cuerpo de asesores especializados en las consultas con los representantes de la jerarquía lineal relativas a funciones específicas como inspección, compras y expedición. Logrando con esto que el asesor entregue buenos resultados por ser especialista en la materia.

5. *Organización lineal con asesoría funcional y juntas consultivas.* Algunas grandes organizaciones, a fin de facilitar el intercambio de impresiones a la hora de tomar decisiones, disponen de una red de juntas o comités que colaboran con la jerarquía lineal y especializada. En determinadas compañías éstas juntas o comités son permanentes y se reúnen con regularidad; en otras están organizados para atender exclusivamente a casos concretos o situaciones temporales.

En los esquemas antes mencionados la responsabilidad y control se basan en que el miembro que conozca mejor del tema o tarea a realizar será quien de la pauta para su ejecución y esto varía de acuerdo a la importancia que tenga la actividad a realizar y al tamaño de la organización.

Las investigaciones empíricas acerca de la estructura de las organizaciones grandes parecen confirmar la hipótesis de Herbert Simon, (1957), ésta se refiere a que los límites cognoscitivos humanos constituyen un factor limitador fundamental en la determinación de las estructuras de las organizaciones. Lo anterior se puede complementar con la observación que proviene de lo que se denomina teoría moderna de la contingencia. Una de las premisas básicas de esta teoría está en que el método más eficaz para organizar es contingente con referencia a algunos atributos del medio ambiente de la organización se menciona que el grado de incertidumbre es el atributo fundamental (LAWRENCE & LORSCH 1967 citados en KOLB, 1977). Con esto podemos decir que si bien existen formas establecidas en la estructura de una

organización el factor humano es un elemento que se debe tomar en cuenta ya que en función de sus necesidades es como va a responder a los problemas o tareas a cumplir es decir a menor preparación menor eficacia.

También se debe contemplar que una organización dada se puede concebir no como una estructura única, sino como un conglomerado de estructuras, tales como una estructura de mando (donde existen elementos encargados específicamente de hacer llegar la orden y esperar respuesta de que fue cumplida), una estructura de comunicación (aquella en la que existen individuos de la organización encargados de describir cómo se va a desarrollar esa orden) y una estructura de influencia (en la que los individuos implicados observan y dirigen la realización de esa orden). Cuanto más compleja es una sociedad, mayor es el número de organizaciones que la integran; y esto, a su vez, aumenta la dinámica de la comunicación. Innovaciones y cambios tienden a producir un elevado grado de comunicación entre los miembros (GILMER, 1976).

De esta forma podemos ver qué tan necesaria es una estructura ya que nos da la ventaja de que una organización tenga un mejor funcionamiento de acuerdo a sus necesidades.

#### ***1.4. Características de la organización.***

Cada organización cuenta con sus propias características dentro de estas existen similitudes organizacionales mencionadas por CYERT (citado en GILMER, 1976), éstas se contemplan desde distintos ángulos de la ciencia del comportamiento humano; centrandó la atención en los miembros de las organizaciones, funciones y objetivo.

Una organización dada tiene grandes posibilidades de sobrevivir a los individuos o miembros que laboran en ella. Esta persistencia se debe a los cambios y al clima organizacional, con un óptimo clima laboral los procedimientos operacionales de una organización ejercen una fuerte influencia sobre la manera de comportarse de su personal.

El objetivo en común establecido por una organización con frecuencia procede de la función propia. Por ejemplo, en una organización comercial el objetivo consiste en “aumentar al máximo los beneficios”; en una función filantrópica éste consiste en “contribuir al bienestar de la humanidad”.

Las organizaciones tienden a poner a pensar y a actuar a otras organizaciones. Es muy característico que si un grupo de personas se organiza en un sector de un campo dado, sus rivales se organizarán en el sector opuesto; existe incluso una tendencia en las organizaciones voluntarias a adquirir un carácter más formal, una tendencia en las organizaciones no comerciales a apartarse de su objetivo primitivo. Así que, a medida que una organización crece de envergadura, crea más rangos y categorías. Sin embargo al mismo tiempo existen grupos informales con fuerza dentro de la organización que pueden hacer la guerra a ésta si se muestran hostiles a sus métodos. Cuanto mayor sea el número de normas y disposiciones en una organización, tanto mayor es el peligro de que se produzcan conflictos. Esto sucede porque es común que los miembros de una organización sobreestiman su capacidad de desarrollo.

El objetivo establecido, si es poco preciso, contribuye a la flexibilidad de una organización, y muchos miembros de la misma están implicados en actividades de las que se pueden deducir el objetivo. Pero hay que subrayar que una de las principales características de las organizaciones consiste en la interdependencia de los elementos individuales con objetivos totalmente dispares, cada uno de los cuales lucha por conseguir una porción del objetivo general. Por consiguiente, el objetivo de la organización es en cierto modo una amalgama de los objetivos de todos los miembros participantes. Y la contribución que los diferentes miembros aportan a la coalición organizacional determina en primera instancia los beneficios que reciban. Además existe un proceso continuo y, en ocasiones, contemporizador de diálogo que ayuda a resolver las situaciones conflictivas. La compatibilidad entre el objetivo de la organización y los de sus miembros a menudo aumenta con el tiempo; las entradas y salidas del personal en una organización conducen en líneas generales a una mayor compatibilidad. Los individuos cuyos objetivos no

coincidan con el de la organización pueden verse aislados, por la simple razón de que se necesita que todo el personal esté en la misma sintonía para que cada uno con su esfuerzo y actividad contribuya al cumplimiento del objetivo común, por eso, es conveniente que el individuo se identifique con el objetivo de la organización.

Las actividades que realizan los individuos dentro de la organización se agrupan y pueden considerarse en su conjunto como “programas“. Los programas se pueden elaborar rápidamente cuando los objetivos son operacionales y los medios para conseguirlos son evidentes. El individuo debe tener conocimiento del conjunto de medidas adecuadas a cada situación concreta, y mucho de estos conocimientos procede de los que haya acumulado en previas experiencias. El comportamiento en la toma de decisiones es en esencia el desarrollo de programas para situaciones nuevas. En las organizaciones, las decisiones sobre políticas generales respecto al planeamiento tienen que ver con el grado en el que se programen las innovaciones, las decisiones organizacionales son y serán producto de los mismos individuos.

Tres situaciones comunes dan lugar a la actividad de toma de decisiones (FLIPPO, 1978):

1. Hay que tomar medidas cuando se produce una diferencia entre la producción y las previsiones.
2. Hay que tomar alguna decisión cuando se produce alguna circunstancia que brinda nuevas oportunidades o amenaza a la total organización o a una parte de la misma.
3. La presencia de una situación reincidente que ha de ser superada, pide la solución del problema.

Por su parte KATZ, (1985 p. 306) menciona cuatro etapas en el proceso de toma de decisiones estos son: a) presiones inmediatas aplicadas a quien toma la decisión, b) análisis del tipo de problema y sus dimensiones básicas, c)

búsqueda de soluciones alternativas y d) ponderación de las consecuencias de esas soluciones alternativas anticipándose, a la vez, los varios tipos de conflicto posterior a la decisión y elección finales.

Afectan a estas etapas que constituyen el proceso para llegar a una decisión a) la naturaleza del problema, b) el contexto organizacional, c) las características personales básicas de quien toma las decisiones y d) las limitaciones cognitivas de los seres humanos.

Hay que considerar que no todas las decisiones abarcan las cuatro etapas en un sentido total. Las presiones inmediatas podrán provocar una solución inmediata sin mucho análisis del problema, sin buscar soluciones alternativas y sin que se intente medir las consecuencias; o quizás se evite la etapa de análisis y se preste muchísima atención a anticipar posibles consecuencias.

La toma de decisiones supone una respuesta a una situación problemática en las organizaciones y, por este motivo, puede entenderse como equivalente a la expresión solución de problemas. Los estímulos para la toma de decisiones pueden proceder tanto de la parte interna como de la externa de la organización.

Según ARSHAM (2003), la toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos todos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una 'buena' decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante y focalizado. La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede obligarnos a tomar otra mala decisión.

Continuando con éste autor para ARSHAM, (2003), las decisiones son el corazón del éxito y, a veces, hay momentos críticos en que pueden presentar

dificultad, perplejidad y exasperación. Un gerente, o cualquier miembro de la organización debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa donde trabaja. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa. De aquí la importancia de una buena toma de decisiones.

Para concluir este apartado, hay que tomar en cuenta que las organizaciones en todas las sociedades presentan características comunes. Todas ellas comparten alguna forma de esfuerzo concertado por parte de los miembros, y todas ellas implican un esquema de relaciones jerárquicas, más o menos estable, concebido y trazado para asegurar la coordinación del comportamiento individual. Sin embargo, el carácter de la autoridad o control puede variar en gran medida de una organización a otra, incluso entre aquellas que presentan afinidades en todos los demás aspectos. Cabe mencionar que todas las organizaciones, al igual que los individuos, ejercen influencia y son receptoras de influencias tema con lo que damos paso al siguiente punto.

### ***1.5. El papel social de la organización.***

Como es natural, todas las entidades, en este caso organizaciones, tienen responsabilidades u obligaciones correlativas a los derechos o privilegios de los que gozan. Anteriormente, se había considerado que las responsabilidades sociales de las organizaciones terminaban con la producción de bienes y servicios, como contraprestación al lucro derivado de su actividad; en la actualidad, debido al tamaño y complejidad de las necesidades sociales esto ha quedado rebasado, ya que las decisiones relativas a la dirección, operación de los asuntos económicos inherentes a los negocios, tienen grandes consecuencias sociales, que no se pueden ignorar (FLIPPO, 1978).

La responsabilidad social de las organizaciones descansa en el impacto del cambio cultural de los valores en las directivas, principalmente en el cuidado de los recursos físicos y del personal de la comunidad. Parece ser que los



directivos ejecutan decisiones bajo un código ético que atañe a las normas de la organización pero en muchos de los casos no es así.

El éxito en el desempeño del rol económico ha dejado de ser la única clase de comportamiento socialmente responsable que la sociedad requiere de la organización. Más que eso, el concepto de logro tiene también relación, con la preservación y uso racional de los recursos físicos existentes en el planeta, así como de los recursos humanos. Respecto al primero, tenemos un saldo desastroso de contaminación de la tierra, el aire y el agua, como consecuencia de la falta de control en el uso responsable de los recursos y de la búsqueda desmedida de la ganancia; de ahí la necesidad de preocuparse por los problemas del ambiente y de la contaminación, asunto que debe ocupar lugar de primera importancia en la responsabilidad social de las organizaciones.

El segundo concepto, el de logro, tiene relación con los recursos humanos (el personal), debido a los movimientos sindicales de la actualidad, que han despertado las conciencias directrices de la sociedad y particularmente de las organizaciones para valorar los recursos humanos y corregir situaciones injustas, especialmente con los grupos minoritarios segregados, tales como la mujer, personas con capacidades diferentes, grupos étnicos y culturales.

En las actividades antes mencionadas el director de personal tiene una responsabilidad significativa para ayudar a la organización a reconocer y definir su papel en la sociedad. La capacidad directiva, en términos de habilidades para dirigir las empresas hacia objetivos meramente económicos, no basta.

Hoy, el concepto de “porque todos lo hacen así”, es insostenible. El moderno directivo no puede encerrarse en una torre de marfil y aislarse así de las presiones sociales por un bienestar integral, del cual en gran medida él es responsable (FLIPPO, 1978).

También es conveniente considerar que el trabajador al pertenecer a una organización se ve envuelto en necesidades de realización.

Las necesidades de realización son sentimientos del individuo de tipo orientativo que no nacemos con ellos y que se pueden considerar como afirmativos o negativos respecto de cualquier aspecto de la vida ya sea en acción o pensamiento permitiéndonos ajustarnos a las expectativas de vida o alejarnos de ellas en función de nuestra estrategia personal, son las objetivaciones sociales las que moldean y guían estos sentimientos siendo los adultos quienes utilizan más este tipo de sentimientos que los niños

Al respecto GILMER, (1976) menciona que las organizaciones de la vida moderna ofrecen una situación experimental para estudiar las necesidades de la realización. Las personas le dan más importancia al tipo de necesidades antes mencionadas; debido a que, los sacrificios a que le ha obligado su formación cultural y su educación fueron hechos a plena conciencia; es posible incluso que le den más atención a un curso de capacitación que a otro evento social, sin embargo en la actualidad podemos ver que esto no sucede en todas las organizaciones; pero estas apetencias de realización tienen un precio. A menudo la lucha por conseguir un objetivo trae consigo un estado de ansiedad que puede provocar una aversión al trabajo o un intento de explicar su propio fracaso con argumentos razonables. Teniendo esto un gran impacto familiar en la sociedad en que se desarrolla.

Otra base para la acción social responsable requiere la determinación de las conveniencias sociales de las decisiones directivas. Las decisiones tomadas con el cierre o construcción de una organización, promoción o despido de personal, aumento o rebaja del producto tienen serias implicaciones sociales. El hecho por ejemplo de cerrar una organización que contamina el aire alrededor de la planta y comunidad, exige una consideración ponderada, entre la conveniencia de la comunidad de tener aire limpio o la pérdida de empleos por el cierre de la misma haciendo difícil la determinación de dicha decisión.

Algunos piensan que la forma de dar cumplimiento a las responsabilidades sociales está basada en la combinación del agudo egoísmo y la relativa participación del poder. Pero esto no es una buena conjugación de deberes; es

necesario que dentro de esa responsabilidad social de las organizaciones se considere la calidad de vida que desean alcanzar los trabajadores considerando con esto que mejoren sus condiciones laborales y beneficios proporcionados por la organización a la que le están entregando su fuerza de trabajo, su vida.

### ***1.6. Establecimiento de los objetivos de una organización privada.***

Como este reporte se originó de las actividades realizadas en una organización de capital privado es conveniente saber como establecen éste tipo de organizaciones sus objetivos; de acuerdo a lo mencionado por HARPER (citado en FLIPPO, 1976) los establecen de la siguiente forma:

#### I. Objetivos primarios

A) Crear o distribuir un producto o servicio

B) Satisfacer los objetivos de la gente de la organización, así:

1. Beneficios para los propietarios
2. Sueldos y formas de compensación para los ejecutivos
3. Sueldos y salarios para empleados y operarios
4. Ingresos psicológicos para todos, incluidos:
  - a) Satisfacción laboral
  - b) Seguridad
  - c) Reconocimiento
  - d) Aceptación

C) Cumplimiento de los deberes comunitarios y obligaciones sociales, tales como:

1. Protección y mejora de los recursos humanos de la sociedad.
2. Protección y mejora de los productos físicos de la sociedad.

## II. Objetivos secundarios

- A) Economía en las operaciones con el propósito de alcanzar objetivos primarios
- B) Objetividad en la operación con el mismo propósito.

Es conveniente mencionar que en la actualidad las organizaciones emplean estas formas, pero los representan como política, misión y visión propia de la organización conceptos con los cuales les es fácil obtener su objetivo principal.

## **CAPITULO 2**

### **EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.**

En el capítulo anterior se revisó el concepto de organización de acuerdo a lo escrito por SHEIN (1994) y FLIPPO (1978) a continuación se enunciarán las funciones que el psicólogo ha venido desempeñando actualmente dentro de una organización.

Al respecto MATEU (1994), menciona que el psicólogo colabora en la mejora de los sistemas de producción los cuales trata de humanizar. Se ocupa de la evaluación de tareas. Labor que incluye los análisis y la valoración de puestos de trabajo, los estudios sobre accidentes laborales y ausentismo. La aplicación masiva de técnicas de reclutamiento y selección de personal. El desarrollo de planes y programas de formación profesional (capacitación), la promoción interna del personal; así como la motivación con retribuciones o incentivos. La seguridad y la higiene laboral. El ajuste persona-puesto. Funciones importantes que han ido aumentando con el paso del tiempo y que evidencian su relevante papel en la conducción, motivación e integración del personal.

Acerca de esto Vargas (1999) menciona que:

El psicólogo también dentro de sus funciones se ocupa del análisis del clima organizacional; al estudio de conflictos ( intragrupos, intergrupos y grupos-empresa); los estudios sobre liderazgo, motivación, dirección de grupos, problemas de comunicación, la introducción de nuevas tecnologías y su impacto socio-laboral, diseño de nuevos sistemas de personal.

Cabe señalar que el psicólogo al laborar en las organizaciones puede realizar diferentes tareas según sea el giro de la organización y el puesto en el que se le emplee, resaltando en algunos casos que las actividades que éste realiza no sean de carácter solamente psicológico sino, más bien administrativo lo cual, obliga al psicólogo a ocuparse de papeles o documentos en lugar de las personas.

Por otra parte, la situación de la organización laboral estructurada y con objetivos productivos de bienes o servicios es cada vez más compleja y vaga. Son múltiples las variables interdependientes (económicas, políticas, técnicas, sociales etc.) que se escapan muchas veces a todo control; es aquí donde entra la psicología organizacional a la solución de problemas. Razón por la cual el trabajo del psicólogo dentro de una organización es, más interdisciplinar, y su formación más interfacultativa. De esta forma, el psicólogo en la organización se encuentra inmerso en problemas de rediseño de puestos, procesos y organizaciones.

Dicho lo anterior a continuación se mencionan funciones que el psicólogo tradicionalmente ha venido realizando dentro de las organizaciones. Primeramente se mencionará el departamento de recursos humanos ya que regularmente es donde encontramos empleados a más psicólogos además de ser el área laboral de donde se desprende este reporte de trabajo

### ***2.1. Funciones del psicólogo en el departamento de recursos humanos***

Para entender mejor este apartado es necesario saber que el concepto de recursos humanos se refiere a los individuos o personas con las que cuenta una organización para la realización de sus tareas o actividades con el fin de obtener sus objetivos.

Al respecto ARIAS (1986), menciona características que describen a los recursos humanos:

No pueden ser propiedad de la organización; los conocimientos, experiencias, habilidades, motivación, intereses, aptitudes, actitudes, potencialidades y salud son patrimonio personal así que, los recursos humanos implican disposición voluntaria.

Los miembros de las organizaciones prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

Los recursos humanos son escasos ya que no todo mundo posee las mismas habilidades conocimientos, etc.

De tal forma que el psicólogo formando también parte de estos recursos humanos desempeña una función característica, esta es: Orientación interna (buscan al personal mediante promoción) hacia el corto plazo cuentan con un personal experto pero limitado; se busca la eficiencia; orientación hacia la tarea; ajuste con el puesto. El papel que juega el departamento de recursos humanos es el de reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal etc., buscar la manera de retribuir al personal, encontrar empleados polivalentes o muy especializados, evaluar al personal según los comportamientos o según los resultados.

Acerca de los recursos humanos JEAN PAUL,(2001) menciona que a consecuencia de que las sociedades se industrializan las organizaciones se hacen más complejas y los individuos dependen cada vez más de las actividades en grupos, si bien las personas (RH) conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquellas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual, por consiguiente la Administración de Recursos Humanos (ARH) no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas.

De aquí que se manifieste que la ARH se refiere a la preparación adecuada (lo óptimo necesario para cada organización), a la aplicación, sostenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones.

El mismo JEAN PAUL argumenta que la ARH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal que colabora en ella para alcanzar los objetivos preestablecidos de la empresa. Esto significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable, por consiguiente, los objetivos de la ARH derivan de los objetivos corporativos, unidades de negocios y funcionales de la organización. De allí la importancia de una buena administración y potencialización de los RH de la empresa, desarrollando en cada uno de los miembros una cultura de servicio y de productividad, enfatizando la calidad total de los trabajadores y también estimulando su espíritu intraemprendedor de tal forma que repercuta en el beneficio de la organización y de la sociedad.

Escat (2001) engloba lo anterior en una estrategia de recursos humanos debe entenderse como: “el plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus RH para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”.

Y es el psicólogo industrial u organizacional quien se ha incorporado a este papel (el cual se encarga del entrenamiento y desarrollo del personal así como de estratos más amplios como el desarrollo de RH) dirigiendo y realizando esa tarea de la ARH, puesto que el objetivo de esta área de la organización comprende todos los conceptos elementales que el especialista en la conducta humana orientado al comportamiento organizacional conoce y domina, éste profesional idóneo domina los principios de la manifestación conductual individual y grupal, manejando los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajos de tal forma que aproveche al máximo el potencial de cada RH para desenvolverlo con iniciativa y eficacia, trazando los objetivos claros, persuadiendo a través de una comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser semilla del liderazgo en la organización.



Esta es la misión del psicólogo que laborará en organizaciones cada vez más complejas, ser líderes y piezas fundamentales para potencializar dichos elementos, haciendo de la labor organizacional una forma de vida y compenetrándose íntegramente con la misión, visión y cultura de la empresa, dando como resultado técnicas forjadas en dicha organización que se adapten a ésta cultura y su posterior eficiencia y eficacia en el desarrollo de los RH.

Por último es necesario comentar que en la actualidad es confuso especificar dentro de una organización pequeña lo que es el departamento de recursos humanos ya que a menudo y en general en este departamento o área se desempeñan o realizan actividades como capacitación, reclutamiento y selección, nóminas, relaciones laborales y desarrollo organizacional.

## ***2.2. Funciones del Psicólogo en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.***

Cuando una persona entra a formar parte de una organización, las dos partes corren riesgos. La persona espera que se trate de un “buen empleo” (que obtenga el dinero necesario para solventar necesidades básicas y de esparcimiento) el cual puede tratarse de un empleo eventual o el inicio de una gran carrera en la organización. Y desde su punto de vista, la organización espera que la persona desempeñe un “buen trabajo”,(que cumpla con las normas establecidas con responsabilidad y entrega) un “buen empleado” hará bien su trabajo, se quedará en la organización aprendiendo y cambiando siguiendo las transformaciones de ésta organización.

En este departamento el psicólogo encargado en general se ocupa de la búsqueda de fuentes de reclutamiento las cuales abastecen de personal, escoge o elige al candidato idóneo para ocupar la vacante, lo atrae a la organización y facilita su ingreso mediante el cumplimiento de los requisitos que solicita la organización

### **2.2.1. Definición de reclutamiento y selección de personal.**

Según Arias, (1986. p. 257.) tradicionalmente se le define a ambos como “un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.” Esto debido a que se toma como un proceso que va unido.

En esta definición se podría entender como “adecuado” a la satisfacción tanto de la organización como del empleado en la realización de la labor.

Y si es así, en realidad se busca a la persona que demuestre tener la experiencia y los conocimientos necesarios requeridos para cubrir la vacante, pero eso sí, que se adecue o acepte el sueldo que la organización ofrece. Y también hay que considerar que si un candidato no se adecua ya habrá quien acepte las condiciones de la organización.

Relacionado con lo anterior Smith, (1980, p. 176.) nos dice lo siguiente: la esencia del proceso de reclutamiento y selección de personal es la predicción, menciona que “en general, cuanto más sepamos de alguien, mejor prediremos su desempeño en una situación dada. Igualmente, cuánto más sepamos de una situación, mejor prediremos cómo una determinada persona se desempeñaría en ella.”

Respecto a la definición anterior se puede comentar que describe mucho al proceso, sólo hay que agregar que ya en la práctica, el candidato a pesar de ser evaluado con exámenes psicométricos y una entrevista de selección profunda al ser contratado en ocasiones no se presenta a trabajar y deja tirado literalmente el empleo o su desempeño no es el esperado. Situación que se debe corregir con un cuestionamiento más concreto el cual como psicólogos lo podemos realizar y este se obtiene con la experiencia.

Dentro de las funciones que el psicólogo desempeña en este departamento, la primordial es incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades y aptitudes que puedan aprovechar los

candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Esto lo conseguirá a través del proceso de reclutamiento y selección de personal en el cual realiza las actividades que lo componen.

Este proceso comienza de acuerdo como lo muestra Arias (1986) cuando se presenta una vacante.

### **2.2.2. La Vacante**

Su definición literal es que no tiene titular, y se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra lo antes posible.

### **2.2.3. La Requisición**

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de un documento que se le llama requisición el cual se le entrega al departamento de reclutamiento y selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, experiencia necesaria para cubrir el puesto, características personales del candidato, edad, sexo, estado civil, departamento, turno, horario y sueldo. En la cual ya se contempló el análisis del puesto. Este análisis se define como “el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito” (Dunnette, p.29)

Otra definición que complementa la anterior es la sugerida por Dessler (1996) citado en (Armenta 2002 p.21) “es el procedimiento por el cual se determinan

los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas ( en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos y que proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que mas tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto” (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo)

#### **2.2.4. *Inventario de recursos humanos***

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización y de los cuales se conoce la actuación que han tenido a lo largo del tiempo que han prestado sus servicios. Esto disminuirá el periodo de capacitación y, algo muy importante, contribuirá en mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

#### **2.2.5. *Fuentes de reclutamiento***

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos ideales para sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización (llamada fuente interna) y se refiere a las amistades, conocidos y se llega a dar el caso de parientes o familiares del propio personal. Esta fuente puede ser no muy conveniente ya que si no se contrata a la persona recomendada puede haber fricciones y conflictos lo cual no beneficia a la organización.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como en el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades o escuelas, bolsas de trabajo, ferias de empleo, grupos de intercambio, anuncios y mantas en la puerta de la organización.

#### **2.2.6. Solicitud de empleo**

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales(nombre, edad, sexo, estado civil, número de seguro social, registro federal de causante, CURP, domicilio, teléfono etc.); datos familiares; experiencia laboral; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para laborar; planes a corto y largo plazo, escolaridad requerida etc. También se puede utilizar el currículum vitae para ejecutivos.

#### **2.2.6. Entrevista inicial (llamada telefónica)**

Esta entrevista pretende “detectar” de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto( edad, estado civil experiencia, disponibilidad), con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no cuentan con los requisitos del puesto que se pretende cubrir; se le debe informar la naturaleza del empleo con el fin de que él decida continuar con el proceso. Si existe interés de ambas partes se pasa a la siguiente etapa.

#### **2.2.7. Entrevista de selección**

La entrevista es una conversación y tiene un objetivo, esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador que ejercerán una acción recíproca. La entrevista sigue representando a la fecha un instrumento

clave en el proceso de reclutamiento y selección ésta puede transformarse de acuerdo a las características del entrevistado y nivel que se va a contratar.

La entrevista constituye probablemente uno de los instrumentos sencillos, pero a la vez más valiosos. Su importancia, validez y frutos dependen de la habilidad de quien la emplea, ésta se puede utilizar para la admisión de personal, examinar las razones que ocasionan la salida del mismo, para obtener información de los trabajadores sobre determinados problemas o para tratar de ajustar su conducta cuando ésta no es tan satisfactoria como se deseara. Reyes, (1994, p. 130)

El mismo autor menciona que la entrevista supone un propósito dado: no se hace por el mero gusto de conversar; implica en el entrevistado una actitud de intensa observación, no sólo de las palabras sino de la actitud, gestos, ademanes, etc.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista el cual puede condicionarse. Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, demasiado reservada y formal puede servir en otras circunstancias dependiendo qué impresión quiera dar el entrevistador. Y un punto muy importante es que en todo momento el entrevistador sea objetivo al valorar la información recibida.

#### **2.2.7.1 Fases de la entrevista**

La entrevista requiere de un “rapport”-romper el hielo- éste término significa concordancia, simpatía. Esta parte tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante. Frecuentemente este acercamiento no se realiza en el terreno verbal sino más bien a través de actitudes como la cordialidad y mostrarse amistoso.

La cima. Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella se explorarán las áreas que se mencionaron de manera general dentro de la solicitud.

Se les pregunta sobre su experiencia laboral, su progreso, estabilidad en los empleos anteriores, ingresos, actitud hacia los jefes, habilidades para relacionarse en general, la forma en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo, también sobre su historia educativa enfocándose a los últimos años de escolaridad, donde se detectan situaciones tales como liderazgo, agresividad, compromiso, grado de dependencia etc.

Respecto a su historia personal, se le cuestiona acerca de los aspectos necesarios para el desempeño de su empleo de forma ética. La información a obtener implica indicadores que el candidato tiene de sí mismo, padres, esposa hermanos, hijos, del mundo y de la vida en general estos comportamientos podrían ayudar al conocimiento de posibles formas de proceder ya en el puesto.

Se le pregunta al candidato acerca de su tiempo libre con la finalidad de precisar la forma en que canaliza sus tensiones y se responsabiliza de su persona, así mismo la forma en que se percibe a corto y largo plazo, también es indispensable conocer cuales son sus metas esto con el fin de saber cómo las relaciona con los recursos que cuenta es decir, qué tan cerca de su realidad se encuentra. Cuando se ha llegado a éste punto se inicia la etapa de cierre de la entrevista.

Minutos antes del final de la entrevista-diez o cinco- se anuncia el final de la misma con el objeto de darle oportunidad al solicitante de realizar preguntas o dudas pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente se la da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable se le orienta para que tenga un beneficio personal en otro empleo y que sienta que la entrevista "valió la pena".

### **2.2.8. Informe de la entrevista**

El resultado y conclusiones de la entrevista deben ser redactados, la tarea del entrevistador no termina con dicha redacción es conveniente que se realice una autocrítica en función de si obtuvo los objetivos trazados. Es recomendable tener un seguimiento del candidato en el caso de que se le vaya a contratar y si se le aplicaron pruebas psicométricas es conveniente comparar ambos resultados para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

Cabe señalar que en la práctica esta redacción puede ser sustituida por un seguimiento dentro de la misma solicitud de empleo o currículum lo cual se hace en el mismo momento que el candidato está siendo entrevistado y que sirve por si otra persona desea revisar los datos del solicitante, ésta lo haga sin ningún problema

### **2.2.9. Pruebas psicológicas**

En esta etapa del proceso técnico de reclutamiento y selección se hará una valoración de la habilidad y potencial del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección de personal.

Hay que señalar que los psicométricos son sólo indicadores que pueden ayudar y que el peso fuerte en muchos casos lo posee la entrevista en la cual se tiene al candidato en vivo mostrando su lenguaje corporal y verbal.

### **2.2.10. Pruebas de trabajo**

Las pruebas de trabajo las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. A este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas



organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después. Esto ya depende de cada organización en particular.

### **2.2.11. Examen médico de admisión**

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en la cantidad y calidad de la producción si el empleado no tiene un buen desempeño por causa de un estado de salud deteriorado. La realización de este examen es financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especialista en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten a la persona desempeñar eficientemente su trabajo.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como “estrictamente confidencial” y se comunica al departamento de reclutamiento y selección de personal. Arias, (1986)

### **2.2.12. Decisión final**

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección se procede a evaluar los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe inmediato del futuro empleado por ser el responsable directo del trabajo del futuro subordinado. Deberá comunicarse el resultado de la decisión al seleccionado seguido de su contratación en su caso y darle su inducción en un sentido amplio esto se refiere a que el nuevo integrante de la organización conozca sus instalaciones así como reglamentos establecidos por dicha organización, a los que no se acepten se les dirá que serán considerados para futuras oportunidades o en su defecto que no tienen posibilidades de pertenecer a esa organización.

### **2.2.13. Control del proceso de selección**

Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de reclutamiento y selección pero es necesario emplear un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, –ahora ya trabajadores-a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en este caso, introducir los cambios correspondientes en futuros procesos de selección.

En ese procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizada en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe etc. Posteriormente, se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarias. (Arias 1986).

Dunnett (1986 p.p. 84) nos menciona al respecto que “la tarea de reclutar y seleccionar personal requiere de un conocimiento especializado y preparación superior en las ciencias de la conducta y poco a poco las organizaciones han reconocido la importancia de los psicólogos para realizar dichas tareas.”

### **2.3 Funciones del psicólogo en el proceso de capacitación de personal.**

Una organización crea bienes y servicios a través del esfuerzo de sus empleados que tienen responsabilidades definidas dentro de las metas y submetas de la empresa para llegar a su objetivo. (Dunnette 1986 p. 73) menciona que “la capacitación de personal en las organizaciones 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 las organizaciones consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización. Donde la capacitación es uno de los mecanismos que se utilizan para solucionar algunas deficiencias de desempeño humano en las organizaciones.

CATIE (2000), menciona que la capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje que tiene por objetivo fortalecer las capacidades locales de la organización mediante cursos. Uno de los principales objetivos de cada curso es promover conocimientos, metodologías y técnicas actualizadas así como acciones directas en el campo de trabajo.

Para Billikopf (2000) el tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal. La necesidad de capacitación puede manifestarse en:

- 1) Datos de selección de personal
- 2) Evaluaciones de desempeño
- 3) Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores
- 4) Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos
- 5) Planificación para vacantes o ascensos en un futuro
- 6) Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

Respecto a lo anterior Fernández (2003) argumenta que la capacitación en las organizaciones debe partir de un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación de su talento humano, de otra manera sería desvirtuar la verdadera función de esta y olvidarse de sus resultados que debe entender.

Tocante a la detección de necesidades de capacitación DNC, donde muchos psicólogos han encontrado una área de desarrollo profesional; podemos decir que ésta se orienta a precisar las necesidades reales de los individuos dentro de su puesto de trabajo, así como su potencial de desarrollo que puede verse satisfecho mediante la capacitación. Este paso implica una evaluación de las situaciones y áreas problema, es decir, se elabora un diagnóstico mediante

la evaluación del personal en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes contenidos en el perfil del puesto.

De manera que la identificación de necesidades de capacitación es el primer paso que debe realizarse para fundamentar científica y objetivamente la programación que se vaya a realizar del proceso de capacitación.

Los procedimientos para el proceso de detección de necesidades de capacitación DNC se deben realizar en tres niveles que son:

1. Análisis de la Organización.
2. Análisis del Personal.
3. Análisis del Puesto de Trabajo.

El proceso se debe iniciar revisando los datos vitales de la entidad. Para ello es necesario contar con todos los documentos que describen el estado de la Organización y reflejan una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo y así poder observar las áreas con problemas de desempeño y oportunidades de capacitación (políticas, normativas, planes, estrategias, organigrama, etc).

También se debe procurar mantener contactos informales con el personal de toda la entidad para evaluar con regularidad las actividades individuales y colectivas acerca de las políticas, normas y objetivos que se relacionan con el desempeño en el trabajo.

Sin esta visión general, se le puede atribuir demasiada importancia a una necesidad de capacitación a expensas de otras necesidades que aun se desconoce su existencia. Estas fuentes de información son indicios básicos respecto a las áreas, las tareas y las personas que conviene investigar con

mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación.

En la actividad antes mencionada el psicólogo también interviene desde el punto de vista de la organización porque este profesional conoce de manejo del comportamiento humano y habilidades para reeducar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De esta forma estaríamos hablando ya de la capacitación mediante la cual se logra que las personas sepan qué hacer y cómo hacer.

Es aquí donde el psicólogo como capacitador tiene la tarea de ser un agente de cambio que promueve la eficiencia de la organización mediante su transformación y simplificar lo que ha de aprenderse y vincularlo con el conocimiento y las experiencias previas de las personas a quien se dirige la capacitación. a quien realiza este papel en una organización se le llama capacitador. (Garduño, p.p.51, 2001)

Por último se debe mencionar que él capacitador es quien da la orientación o inducción al puesto del nuevo trabajador. Esta inducción se entiende como:

El proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización. Tiene por objetivo dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa

#### **2.4 El Psicólogo Organizacional.**

Al hablar del papel del psicólogo organizacional en una institución estamos hablando de un puesto de trabajo que tiene una serie de exigencias. Cabe señalar que el quehacer profesional del psicólogo en las organizaciones está orientado hacia la intervención que tiene como objetivo la modificación de la realidad concreta, se basa en la explicación de ésta, su naturaleza y funcionamiento y, se rige por cuerpos de normas y técnicas destinadas a regular la acción.

El psicólogo organizacional tiene como tarea encauzar los objetivos de la organización en torno al crecimiento y la productividad, donde está inmersa su cultura y los imaginarios que tienen los colaboradores que habitan en ella.

También interviene en la interacción individuo y organización, es decir, tanto la adecuación-adaptación del individuo al puesto de trabajo como la mejora de las organizaciones y de estas en su adaptación al entorno. (CARRILLO, 2002)

El psicólogo organizacional desarrolla sus funciones como agente interno o externo a la institución de que se trate. Pero siempre debe tener presente que sus acciones buscan mejorar el funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta el potencial humano con que cuenta, así que la tarea de un psicólogo organizacional parte de un requerimiento propio o ajeno sobre un conflicto o desajuste producidos dentro de determinada entidad.

Su trabajo consistirá en la obtención de toda la información necesaria sobre el órgano en cuestión, asimismo deberá recabar información sobre los protagonistas del conflicto. Pero sin perder de vista el todo. La experiencia nos dice que las empresas con conflictos siempre tienen deficiencias en la organización y la conducción. En muchos casos se observa que cierto personal que ocupa posiciones de poder no están concretamente capacitados para enfrentar cuestiones relacionadas con el uso de ese poder con el objeto de favorecer el desempeño y el desarrollo de los que pertenecen a su departamento o área, produciendo así serias dificultades para el desarrollo de las actividades correspondientes.

El psicólogo organizacional debe ser lo suficientemente objetivo, claro y conciso como para transmitir los resultados de su informe, de forma tal que éste sea aceptado

De ésta manera se puede decir siguiendo a KOLB, (1977) que el psicólogo deberá preocuparse de alcanzar un enfoque más amplio y pluridisciplinar del que está acostumbrado si desea desempeñar un papel cada vez más

importante en el mundo laboral. Deberá interesarse por la incidencia de las nuevas formas de organización humana y de relación interpersonal sobre la calidad del producto terminado, eficacia y productividad, costos y servicio al cliente etc. Es necesario insistir que toda intervención psicológica en una organización tiene un alcance técnico, sociojurídico, organizativo, humano y al final económico. Las organizaciones se justifican por su eficacia y, en consecuencia, por el grado en que sirven a los objetivos que les dan sentido.

En mi opinión, sería conveniente comentar que también es necesario preguntarle al candidato por que precisamente le gustaría laborar en nuestra organización ya que esto ayuda a conocer la manera en que se comprometerá con su empleo y sobre todo qué tanto le interesa permanecer en la organización porque se da el caso que al día siguiente de ser contratados las personas no vuelven al trabajo provocando con esto un gasto inútil a la organización y por ende una selección no funcional.

## **CAPITULO 3**

### **REPORTE DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN (PEPSI).**

#### ***3.1 Descripción de la organización en que se laboró.***

La organización en que se laboró del 25 de septiembre del 2000 al 31 de octubre del 2001 tenía como razón social la siguiente: EMBOTELLADORA METROPOLITANA S.A. DE C.V. posterior a la venta de la franquicia su razón social fue: PEPSI-GEMEX y terminó con la denominación social SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SUMA S.A. DE C.V. ubicada en AV. TECNOLOGÍA # 1 FRACC. INDUSTRIAL CUAMATLA, CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO. A continuación se mencionará a grandes rasgos la historia de esta organización.

PEPSI nace en el año de 1896 en Carolina del Norte como resultado de la búsqueda de una sustancia curativa que estaba constituida por: nueces de cola de Jamaica y de África, vainilla de las islas de Madagascar y México, naranjas, limones, limas de E.U., caña de azúcar, betabel y agua, de hecho su creador Caleb Bradham no pretendía obtener una bebida como la que ahora es utilizada para refrescar, sino un medicamento.

La bebida tuvo tal efecto en la población, que en 1903 cuando su fama se extendió, se logró fundar la primer compañía con el nombre de Pepsi Cola Co., para el año de 1904 surge la primer embotelladora del producto, dando paso en 1908 a dos sucesos que marcarían la historia de Pepsi: la aparición del primer edificio corporativo de la marca y la primer convención de embotelladores.



Tras la primera guerra mundial, Pepsi tuvo pérdidas que la dejarían en la bancarrota y por ello en 1923, tanto la fórmula como las franquicias cambiaron de propietario, esto le dio un giro a la marca ya que en 1929 se crea la primera planta embotelladora y en 1931 recobra el auge que había tenido en sus comienzos. Esto no hubiera sido posible sin la dedicación y el trabajo en equipo de los trabajadores y empresarios de Pepsi.

Fue tal el impacto de la labor de todos que se comenzaron a abrir embotelladoras y es hasta 1938 cuando en Mexicali Baja California se abre paso integrándose en el mercado mexicano, para ese entonces el concentrado es enviado desde Nueva York.

Es así como fueron creciendo el número de franquicias en México, en 1942 en Monterrey, al año siguiente en la ciudad de México y otra en Guadalajara y en León en 1945. Para 1947 ya se contaba con la primera planta de concentrados de Pepsi-cola en México, años más tarde, en 1991 la planta se traslada a Atlacomulco y se comienza con el proyecto de Pepsi Max, Diet Pepsi, 7 up, Kas. Mirinda, Manzanita sol, Power Punch, y todos los demás productos.

El 25 de febrero de 1983 se inaugura la planta de Cuautitlan Izcalli en el Estado de México, teniendo a su cargo la distribución del refresco en toda el área metropolitana y distribuyendo Pepsi en la zona del Bajío. *(información obtenida del folleto de bienvenida para personal administrativo de Pepsi-GEMEX, Corporativo 2000)*

Su giro comercial es la fabricación y venta de bebidas refrescantes, la planta de "Izcalli" es la que se encarga de abastecer de producto a los "cedis" (centros de distribución) ubicados en "Atizapan" y "Naucalpan" además de controlar la distribución en "el bajío".

Esta planta tiene las áreas o gerencias siguientes:

a) Gerencia de Relaciones industriales, de la cual dependen los departamentos de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Seguridad e higiene.

b) Gerencia de Manufactura que se encarga de las Líneas de Producción y el Departamento de Control de Calidad.

c) La gerencia de Comercialización que tiene los departamentos de Ventas y Autoservicios.

d) La gerencia de Logística que se encarga de la distribución interna del producto.

e) La gerencia de Flota, encargada de los departamentos de Patio, Bodegas y Mantenimiento.

f) La gerencia de Mercadotecnia.

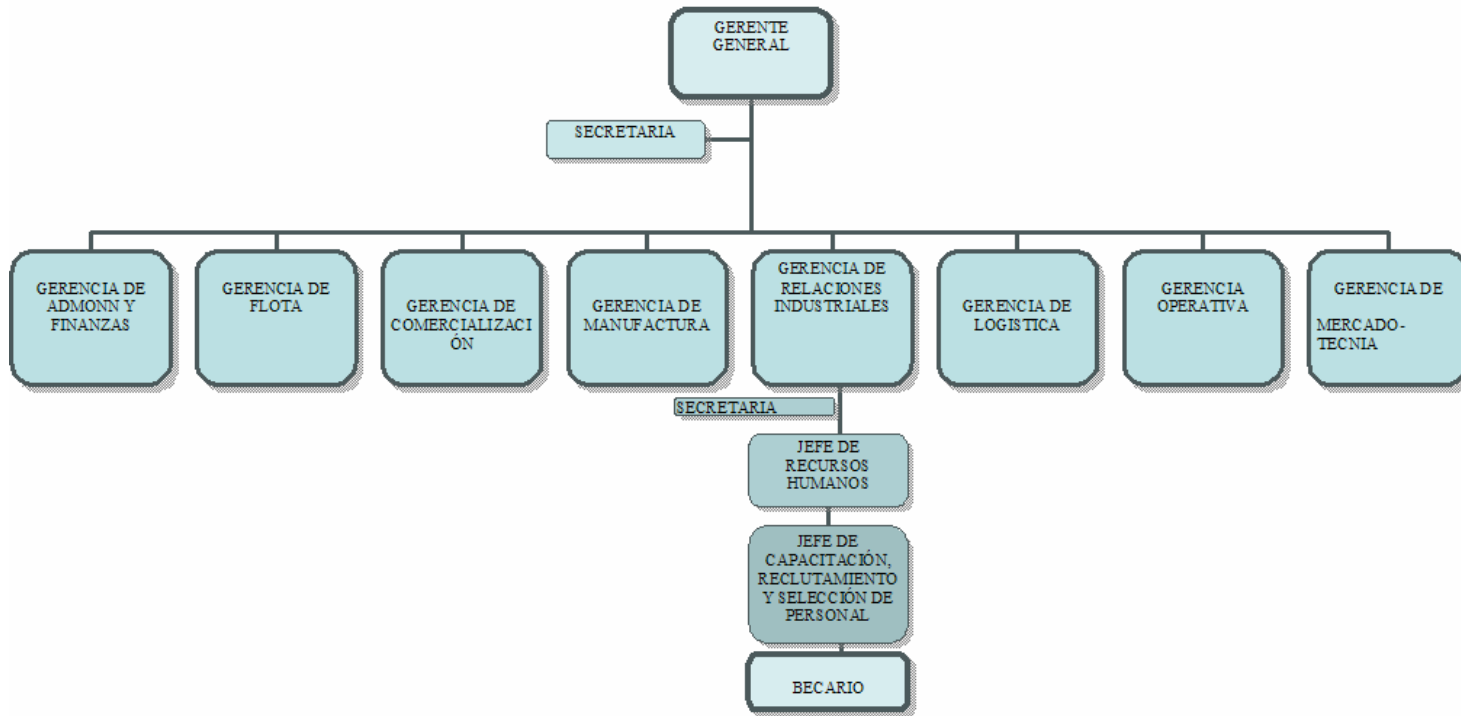
g) La gerencia de Administración y Finanzas.

h) La gerencia operativa.

i) La gerencia General

*(Ver organigrama)*

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
PEPSI-GEMEX  
IZCALLI



Por ser el área donde se laboró, es conveniente mencionar que los departamentos de recursos humanos y reclutamiento y selección de personal estaban muy relacionados entre sí sólo hay que diferenciar que recursos humanos tenía la función de realizar la nómina y pago de los trabajadores, atención al personal en el sentido de brindar apoyo en trámites administrativos ante el IMSS, INFONAVIT, prestaciones y relaciones laborales; por su parte Reclutamiento y Selección de Personal tenía la función de buscar, contactar, entrevistar, evaluar y contratar al personal que mejor cumpliera los requisitos solicitados por la empresa para cada puesto vacante, así como la inducción de cada nuevo trabajador

### **3.2 Motivo de mi contratación y actividades nuevas realizadas**

Esencialmente se me contrató para la aplicación de un instrumento de evaluación al personal llamado “clima laboral”, así como la aplicación de pruebas psicométricas en baterías con la finalidad de obtener fortalezas y debilidades del personal.

Para llevar a cabo esta actividad se me capacitó en las oficinas de Pepsi Clavería junto con mis jefes y compañeros becarios. Allí se nos mostraron ejemplos de la pruebas y de forma individual teníamos que aplicárselo al compañero en turno y aprender a capturarlo en la computadora. Cabe mencionar que este conocimiento fue nuevo para mi ya que sólo había escuchado que existían pruebas psicométricas y sólo una profesora nos enseñó a aplicar algunas en la escuela hasta octavo semestre como por ejemplo: Beta, Therman, Figs, Cleaver, HTP entre otras.

Conforme avanzábamos en la aplicación de los instrumentos de evaluación las actividades-arriba mencionadas- para las que se me contrató fueron rebasadas y debido a que “sobraba” tiempo comencé a realizar actividades nuevas tales como ordenar expedientes, tramitar su identificación de trabajador, revisar requisiciones de puesto, contactar candidatos, aprender a entrevistarlos, contratarlos, revisar y ordenar cartera de candidatos, apoyar a la realización del informe del departamento y atender al personal que tuviera alguna relación o

necesidad con el departamento. Todo este conocimiento hasta ese momento lo aprendí gracias a la jefa del departamento.

### **3.3 Aplicación de pruebas psicométricas.**

Comenzamos con la aplicación a nivel grupal a un total de 596 trabajadores no sindicalizados y 1056 trabajadores sindicalizados repartidos en diferentes gerencias (ver tabla no.1) de un instrumento que evalúa clima laboral:

GERENCIA DE	PERSONAL SINDICALIZADO	PERSONAL NO SINDICALIZADO	TOTAL
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	0	56	56
FLOTA	32	12	44
COMERCIALIZACIÓN	791	390	1181
MANUFACTURA	132	78	210
LOGISTICA	89	35	124
RELACIONES INDUSTRIALES	12	18	30
MERCADOTECNIA	0	5	5
OPERATIVA	0	2	2
	1056	596	Total: 1652

Tabla no. 1. Personal de la planta al que se le aplicó instrumentos de evaluación.

Desarrollo: en una sala de capacitación se reunían grupos de 30 trabajadores aproximadamente, sobre las mesas colocadas en “U” en cada lugar se encontraba una prueba , ya sentados los trabajadores se les pedía que no voltearan su cuestionario hasta que el facilitador diera la instrucción.

Frente a los trabajadores, el facilitador apoyado con un proyector de objetos transparentes leía las instrucciones, así mismo, reactivo por reactivo llevaba al grupo para el llenado de las respuestas; aclarando las dudas que surgieran. Si algún trabajador tenía dificultad para llenar el instrumento se le apartaba del

grupo dándole una atención especial, el tiempo utilizado en esta actividad fue aproximadamente de 25 min.

Los resultados de este cuestionario se capturaban en la computadora de acuerdo al departamento y tipo de respuestas. Posteriormente apoyamos a nuestra jefa en la realización del reporte.

Al término de la aplicación y obtención de resultados del clima laboral procedimos a la aplicación de las pruebas psicométricas por grupos y departamentos. Y de forma individual sólo al personal de ventas se le aplicó un instrumento llamado “perceptor gallup” diseñado exclusivamente para Pepsi con el cual se evaluaba la capacidad de venta de promotores y vendedores-repartidores.

Antes de aplicar las pruebas al personal nos reunimos con días de anticipación para organizar (guiados por nuestra jefa la cual nos explicó por qué y para qué aplicarles determinada prueba a los trabajadores) las baterías de pruebas para diferentes niveles:

- A)** Para operativos y nivel técnico este paquete contenía las pruebas beta, cleaver, y gordon.
- B)** Para nivel licenciatura contenía las pruebas terman, cleaver y gordon.
- C)** Para altos mandos y nivel gerencial contenían pruebas tales como cleaver, gordon, terman y lifo.

Para esta etapa de aplicación la gente sentía el temor de que los despidieran ya que comenzó a correr el rumor de que así sucedería. Esta etapa nos costó un poco de trabajo debido a que los jefes o supervisores argumentaban que perdían tiempo al realizar las evaluaciones así que tuvimos que reorganizar nuestro programa inclusive asistimos los sábados por la mañana cerca de las 6:00 a.m. debido a que al personal de ventas sólo en ese momento los podíamos evaluar y también al personal de producción que rolaba turnos era el horario en que los encontrábamos.

De forma similar a la aplicación de clima laboral, las salas de capacitación eran organizadas colocando las mesas en forma de “U” y en casos de los departamentos que eran más inquietos se colocaban en parejas con el fin de que no perdieran la atención.( de alguna forma en la escuela se nos enseñó a hablar frente a un grupo, sobre conducta gobernada por reglas -dar instrucciones- y tener control de éste pero ya en la práctica tratar con adultos fue un tanto difícil incluso nos tuvimos que hacer respetar ya que éramos más jóvenes que ellos, y fue necesario que los jefes nos presentaran como Licenciados de la UNAM. )

Desarrollo: ya sentados los trabajadores recibían la instrucción de que guardaran silencio, que sólo el facilitador podía resolver sus dudas, que cada evaluación tenía un tiempo establecido y que esas evaluaciones estaban destinadas para obtener datos para capacitarlos donde tuviesen fallas.

Teníamos que vigilar que no se preguntaran entre sí- en lenguaje coloquial “que no se copiaran”- repetir las instrucciones hasta que todos las entendieran; en algunas evaluaciones se podían realizar ejemplos en otras no, que todos entregaran su evaluación y verificar que en realidad fuera su nombre. En si controlar y facilitarle la actividad al grupo.

Una vez realizados los psicométricos los organizábamos en paquetes por departamento hacíamos una lista de los nombres del personal evaluado posteriormente los capturábamos en la computadora gracias a un programa llamado “psicowin”. (El cual no conocía y para el que fui capacitado mediante un curso práctico)

Al finalizar la evaluación, comenzó el despido de personal y ascensos de puesto para tal efecto el gerente de la planta le solicitaba a nuestra jefa una lista con los resultados de las evaluaciones donde a los que tuvieran la mayor cercanía al 100 % de calificación se les consideraba para tener un nuevo puesto, previa reunión con sus jefes.

Junto a esta actividad, a los promotores y vendedores-repartidores de forma individual se les aplicó un instrumento llamado “perceptor gallup” este cuestionario arrojaba indicadores para saber que tan hábil era el trabajador para vender (en mi caso, de alguna forma, el conocimiento adquirido en la escuela sobre la técnica de la entrevista y la seguridad desarrollada fueron de gran utilidad para realizar esta actividad)

Desarrollo: después de que los promotores terminaban sus juntas de departamento y previo aviso a sus supervisores, de forma individual nos sentábamos viéndonos de frente promotor y facilitador, después de leerle las instrucciones con nuestra carpeta en mano y sin que el evaluado viera su prueba empezaba el cuestionamiento; cada respuesta que ellos nos daban la apuntábamos en la hoja de respuestas calificándola con un signo de “+” ó de “-“ según fuera el caso. No teníamos que hacer expresiones de valor ante su respuesta y el tiempo para responder era de 2 o tres segundos ya que las preguntas eran cerradas, si tenían duda sobre alguna palabra no se les podía resolver inclusive teníamos que observar su postura, actitud ante la prueba, expresiones, en general su lenguaje corporal pero, todo bajo una atmósfera de confianza para el trabajador.

Al concluir la evaluación en una carpeta íbamos colocando la prueba de acuerdo al mayor número de preguntas contestadas correctamente con el fin de saber qué persona era la mejor preparada y en su momento poder promoverla.

Para los vendedores-repartidores hubo la necesidad de evaluarlos en los mismos camiones ya que como tenían que entregar cuentas les era muy difícil desplazarse hasta el departamento de capacitación.(también fue necesario resolver problemas y utilizar el sentido común algo que se va desarrollando con la experiencia )



### ***3.4 Apoyo en el departamento de reclutamiento y selección de personal.***

La forma en que pude conocer y realizar las actividades que se desempeñaban en este departamento fue inesperada ya que de acuerdo para lo que nos contrataron esta no era una función a desempeñar. Nuestra jefa en un gesto amable nos preguntó si nos interesaría saber a qué se refería el reclutamiento y selección de personal de tal forma que, en los momentos que no aplicábamos psicométricos nos encargaba tareas pequeñas para que fuésemos conociendo “el negocio” y siempre nos decía que para llegar a ser jefes teníamos que saber hacer “la talacha” de tal forma que poco a poco nos fue enseñando a manejar requisiciones de empleo, identificar fuentes de reclutamiento, hacer entrevista de empleo, la selección de candidatos, contrato de personal y manejo de bitácora de contratación, organización de expedientes, manejo y depuración de cartera de candidatos, aplicación de evaluaciones mensuales de desempeño, entrevistas de ajuste y de salida, asistir y registrarse en ferias de empleo. En fin, hasta “mañas” para poder desarrollar mejor nuestro trabajo.(todo lo anterior lo realizábamos bajo supervisión de nuestra jefa pero antes ya teníamos que haber observado por nuestra cuenta cómo se hacía y siguiendo ese procedimiento realizábamos la actividad)

#### **Requisiciones.**

Cuando nuestra jefa iba con el gerente para recibir órdenes era el lugar donde obtenía las requisiciones de personal ya sea porque los habían despedido, estos habían renunciado o porque era un nuevo puesto. Nos la mostraba y nos preguntaba de dónde podríamos obtener a los candidatos. Como en la “talacha” nosotros habíamos manejado las fuentes entonces le decíamos opciones y de esta forma esa vacante la encargaba a dos personas. En ese momento ya podíamos comenzar a buscar en las fuentes de reclutamiento.

#### **Fuentes de reclutamiento.**

Comenzábamos a buscar en la cartera propia, en bolsas de trabajo de escuelas, salíamos a las calles a pegar anuncios en los postes y paradas de

autobús, anuncios fuera de la empresa, inclusive pedíamos apoyo a otras organizaciones que estaban dentro del “grupo de intercambio” o de forma interna al personal se le preguntaba si conocía a alguien para el puesto.

### Reclutamiento.

Una vez identificados los posibles candidatos que cubrían el perfil del puesto, se les hacía una llamada a su domicilio diciéndoles de dónde hablábamos, para qué asunto y que si les gustaría tener una entrevista para cubrir una vacante. Si el candidato aceptaba se le programaba la entrevista y se le proporcionaba la ubicación de la empresa, referentes situacionales para llegar a la organización y por quien preguntar.

### Entrevista.

En esta etapa se les daba una solicitud de empleo con membrete de la organización y en el caso de que trajeran currículum apoyándonos y guiándonos con este se les hacía la entrevista. Se les preguntaba sus datos personales y demográficas, anteriores empleos y el por qué de su separación laboral, sueldo que solicitaban compromiso con la organización en el caso de que fueran aceptados y durante la entrevista también se tomaba en cuenta su lenguaje corporal, actitud en la entrevista, su presentación, seguridad en la entrevista y que demostraran su experiencia con base en el relato que nos hacían de esta (algo importante en la entrevista era que, el candidato que nos interesara aceptara la propuesta de sueldo, el horario laboral y las prestaciones ofrecidas). Después de la entrevista nuestra jefa nos preguntaba que cómo habíamos visto al candidato y nos cuestionaba si le habíamos preguntado lo que se le tenía que preguntar es decir ella nos evaluaba. Después de seleccionar a tres o cuatro candidatos idóneos se les volvía a citar y se les aplicaban los exámenes psicométricos y se les mandaba a una evaluación con el jefe del departamento que había solicitado cubrir esa vacante, al regresar de esa evaluación el jefe correspondiente determinaba quién era el más apto al perfil del puesto y se procedía a la contratación.

### Contratación del personal.

A los candidatos menos eficientes, se les hablaba a su domicilio mencionándoles que no habían sido escogidos pero que se iban a mandar a la cartera y así poder boletínarlos a otras empresas que en su momento requirieran de personas con su preparación. Los elegidos eran contratados, en la computadora teníamos un machote de contrato donde nada más se cambiaban los datos y se imprimían las hojas del contrato y allí mismo se elaboraba su credencial de identificación en la empresa, al candidato se le solicitaba su:

- Acta de nacimiento
- Constancia de estudios
- Hoja rosa del IMSS
- Comprobante de SAR o AFORE
- Cartilla de servicio militar (hombres)
- Carta de recomendación reciente de su anterior trabajo y de un particular
- Credencial de elector
- Comprobante de domicilio
- Tres fotografías tamaño infantil
- Croquis de la ubicación y forma de llegar a su domicilio y anterior empleo
- Acta de matrimonio y de sus hijos (según el caso)

Todos estos en copia fotostática con la finalidad de hacerle su expediente laboral anexándole su solicitud al principio. Después el expediente era remitido al departamento de personal donde era guardado en el archivo.

En la bitácora de contratación se apuntaba el número de trabajador, nombre, puesto, departamento destinado, sexo, registro federal de contribuyentes y fecha con el objeto de tener datos para llenar el reporte de contrataciones solicitado por el Gerente de la planta.

En todos los casos era conveniente tener candidatos de “colchón” ya que llega a suceder que se realiza todo el proceso antes mencionado y el trabajador ya sea por miedo, arrepentimiento o porque encuentre una opción con mayor pago deja tirado(es decir no se presenta a trabajar) el puesto lo cual no es conveniente para el departamento porque la empresa ya gastó en esa persona. Para que no suceda esto es necesario que el reclutador amarre al candidato con lo mejor que él pueda.

### Manejo y depuración de cartera

En la computadora se capturaba información obtenida mensualmente tales como la fuente, nombre, teléfono y puesto solicitado por los candidatos entrevistados con el fin de saber cuál fuente de reclutamiento había sido la más efectiva, cuánta rotación de personal se había tenido y algo muy importante no llenarse de papeles que luego ya no sabemos dónde ponerlos en la oficina. Por esta razón cada tres meses había que deshacernos de las solicitudes porque es de suponerse que en ese lapso esa persona ya tenía que haber encontrado un empleo formal o estarse dedicando a algo que le deje dinero (lo anterior según la experiencia de la jefa). También con los datos en computadora era fácil mandarlos por correo electrónico o fax a un colega que nos la solicitara.

### Aplicación de evaluaciones de desempeño, entrevistas de ajuste y de salida.

Debido a que el personal contratado estaba a prueba durante tres meses para saber si se le daba la planta o no era necesario mes con mes ir al departamento del nuevo empleado y preguntarle a su jefe datos tales como actitud ante el trabajo, si en realidad maneja los conocimientos que requiere su puesto, si es puntual, si obedece órdenes etc. Esto con la finalidad de saber si se le daba el contrato para el siguiente mes. Por su parte las entrevistas de ajuste se le aplicaban al trabajador con la finalidad de saber la forma en que lo trataba su jefe, cómo se sentía en las instalaciones donde realizaba su trabajo

con el fin de retroalimentar al departamento y que tuviese un mejor desempeño laboral.

Las entrevistas de salida se les aplicaba al trabajador que terminaba todo tipo de relación laboral con la empresa con el objeto de saber la causa de su renuncia ayudando esto al conocimiento de la rotación, ¿que cree el trabajador que le falta a la empresa?, ¿cómo lo trataron sus jefes?, si la empresa le dió más o menos de lo que esperaba. Estas entrevistas se realizan en un tiempo relativamente rápido ya que son comentarios que muchas veces el trabajador siempre ha mencionado.

### ***3.5 Realización y entrega de contrato individual y tarjeta de cobro con la nueva razón social.***

Debido a que la concesión había sido vendida fue necesario que todo el personal sindicalizado y no sindicalizado tanto de Planta como de Cedis firmara su nuevo contrato laboral, se procedió de la siguiente forma:

Para la realización de cada contrato; el jefe de proyecto, apoyándose en la base de datos del Departamento de Personal mandó todos los datos de cada trabajador a una terminal (PC) en la cual al sombrear un nombre de cualquier trabajador se imprimía su nuevo contrato y renuncia al anterior.

Mi función fue la de imprimir los documentos nuevos, hacer listas de los que ya habían firmado para mostrar el avance, entregar a los sindicalizados el contrato correcto ya que su nueva razón social o patrón fue Embotelladora Metropolitana S.A. de C.V y para los no sindicalizados fue Servicios Administrativos SUMA S.A. de C.V. Para todo esto se habló con jefes y gerentes de cada departamento solicitando su apoyo, se colocaban listas en la entrada de las oficinas donde registraban (checaban) su entrada y salida con los nombres del personal que faltaba inclusive se tuvo que ir en algunos casos a su lugar de trabajo.

También me encargué de hacerles llegar un formato del banco Bitel mediante el cual obtendrían su tarjeta de pago de sueldo ya que la anterior nómina era Banamex, para éste trámite fue necesario que el trabajador me hiciera llegar una copia de comprobante de domicilio y credencial de elector.

Como la planta tenía tres centros de distribución también fue necesario formar paquetes del personal registrado en los Cedis en los cuales otros compañeros se encargaron de que los firmaran y llenaran. Y a la brevedad posible hacérmelos llegar para que yo los registrara en el archivo de la computadora.

Cabe mencionar que en esta labor mi capacidad de convencimiento se tuvo que desarrollar ya que muchos trabajadores no querían firmar debido a que

pensaban que iban a perder su empleo o su antigüedad inclusive hubo quien decía que ellos no se iban a registrar con Bital porque eran unos rateros, personas que renunciaron también por cierta incertidumbre.

Mientras todo esto sucedía, ya habían llegado a la planta personal del Corporativo, el cual comenzaba a desempeñar funciones de los que hasta ese momento eran jefes y directivos. En efecto iban a despedir a mis jefes y personal que laboraba en ese momento en personal y demás departamentos.

La situación comenzó a tornarse un tanto difícil ya que la planta iba a depender del Corporativo, el material que solicitábamos tardaba en llegar incluso ya no mandaban; razón por la cual tuvimos que sacarlo de donde hubiese el fin era cumplir con nuestro trabajo, los nuevos jefes estaban cansando a todo el personal de oficinas y poco a poco les fueron solicitando la renuncia.( esta forma de proceder nos fue trasmitida por el gerente de relaciones laborales quien nos dijo que les demostráramos a esos “nuevos jefes” la capacidad que teníamos y que si nos iban a despedir supiéramos que lo hicieron pero, que nosotros no dejamos de trabajar)

A los que estábamos realizando esta actividad nos llegó un aviso que al finalizar la segunda quincena de octubre de ese año dejaríamos de laborar. Todavía como apoyo a Relaciones Laborales me ocupé en entregarles su uniforme a los promotores de punto de venta(los que andan en moto) actividad en la cual también hubo problemas ya que me dijeron que les iba a entregar únicamente lo que había en almacén “que ahí me las arreglara” El jefe de personal del Cedis de Santa Cecilia me pidió de apoyo ya que en su centro la entrega y firma del contrato iba atrasada. Y en la planta se quedó una compañera coordinando la cual fué a dar las gracias antes de que terminara el tiempo establecido por los nuevos jefes Así que llegué a Santa Cecilia donde realicé actividades que describiré en el siguiente apartado.

### **3.6 Apoyo en el departamento de personal (Cedis Sta Cecilia)**

Cuando llegué a este centro de distribución me encontré nuevamente con el problema de que la gente no quería firmar. Total terminé con lo pendiente y en la planta los del Bital ya habían mandado las tarjetas así que me tuve que organizar para ir a entregarlas.

Ya de regreso al Cedis el jefe de personal me comenzó a enseñar la forma en que se deben revisar las tarjetas de asistencia para hacer la nómina, cómo y de dónde sacar los datos para apuntarlos en las tarjetas, en qué tarjeteros acomodarlas y por qué o para qué; respecto a la nómina me enseñó qué datos van en qué espacio de clave para tal caso la empresa en ese momento utilizaba un programa llamado "Meta IV", cómo llevar a mano el control de faltas, premios, incapacidades, descansos vacaciones, despensas. (En la escuela no me enseñaron esto ya que son actividades específicas del puesto las cuales se aprenden en la práctica, y aunque sepamos la teoría muchas veces no se parece a la realidad.)

También lo apoyaba en el llenado de las formas de altas y bajas en el IMSS y llevarlas a registrar a la oficina regional del seguro. Y cuando él tenía que ir a la planta o al corporativo yo me quedaba atendiendo la oficina, también lo apoyaba en la contratación de promotores y de estos llevando a la planta todos los documentos que fuesen necesarios. (Este conocimiento me lo transmitió el jefe bajo un procedimiento que él aprendió de forma propia ya que sus años de experiencia le habían hecho ver qué es lo que se necesitaba para desempeñar mejor su trabajo)

En suma es lo que se realizó en este centro de trabajo en el cual como no hubo oferta de mejor empleo tuve que dejar.



## **CAPITULO 4**

### **ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS Y PROPUESTAS DE MEJORA, EN LO LABORAL Y ACADÉMICO.**

En este capítulo se mostrará el análisis de las actividades personales desarrolladas en Pepsi con el apoyo de la literatura revisada, también se hacen comentarios de la experiencia obtenida en el tiempo en que se laboró, además de exponer necesidades que como alumno egresado de la ahora FESI nos podemos encontrar al momento de insertarnos en el campo laboral del área organizacional y se da fin con las propuestas académica y laboral como aportación sustancial de este reporte de trabajo realizado.

La grata experiencia obtenida en esta participación laboral en lo personal fue satisfactoria ya que como becario-ayudante o auxiliar de recursos humanos pude conocer y aprender a desarrollar actividades que no enseñan en la escuela y pienso que este tipo de conocimiento es el que quiero transmitir.

#### ***4.1. Análisis y Reflexión.***

En las actividades que realiza el ser humano día con día se busca mejorar, tener excelentes resultados motivo por el cual; analizar y reflexionar sobre nuestros actos se ha convertido en un elemento indispensable para conseguir ese desarrollo. De esta forma se puede comprender y entrar en una autocrítica honesta que nos permita corregir o aumentar el esfuerzo para la obtención de nuestros objetivos.

Para este caso, es necesario mencionar que al analizar nuestra formación como psicólogos se podrá proveer de ideas para que la FESI no engendre psicólogos carentes de ética profesional, desprovistos de preparación en el área de la psicología organizacional o con carácter infantil e irresponsables.

Harrsch (1997), menciona que debido a que el psicólogo en la sociedad asume el rol de agente de cambio social dentro del ejercicio de su disciplina se necesita preparar y formar psicólogos que funcionen eficazmente, como líderes energéticos y útiles, es decir, que sean profesionales firmes y con criterio amplio en cualquier organización humana.

Con el análisis se busca comprender mejor la información expuesta, en éste trabajo no sería el único fin sino también, realizar una reflexión.

Todo conocimiento genera nuevos cuestionamientos permitiendo con esto una búsqueda más a profundidad; sería interesante que quien lea este trabajo y más si son alumnos aún de la licenciatura puedan entrar en debate y formular interrogantes que los lleven a querer conocer más sobre el tema.

Es necesario reconocer que nuestra preparación académica debe ser incrementada y reforzada en el momento en que dejamos de ser estudiantes y nos integramos al terreno laboral en el área organizacional o cualquier otra, pues suele ser rebasada al realizar actividades propias del empleo a desarrollar.

Por ejemplo: En mi caso me incorporé al campo laboral cuando aún estaba inscrito en 5to semestre y fue difícil ir integrando a mi repertorio lenguaje propio de la organización en que laboré; también hay que estar concientes que en la escuela no lo aprendemos todo. Es conveniente que se le enseñe al psicólogo que pretenda ocuparse en esta área o en cualquier otra el mayor conocimiento posible específico para que pueda ir desempeñando sus labores con decoro y en la práctica ir obteniendo la experiencia con la cual “se hace” ya que hay que reconocer que en el campo laboral es donde uno se desarrolla y crece, siendo nuestra formación universitaria ese trampolín para llegar a ser lo que queremos ser.

Las actividades que realicé en Pepsi siendo becario y en sí las actividades realizadas ya en lo laboral, rebasan a lo que se escribe ya que en los textos los autores mencionan las actividades sea reclutamiento, selección, atención a

personal, nóminas, aplicación de pruebas psicométricas y las describen; pero no dicen cómo se hace. A qué me refiero con esto a que falta esa experiencia, ese “colmillo” ese “teje y maneje “de la situación que sólo estando ahí, en la práctica lo vamos a obtener y no siendo estudiantes. Para ampliar el panorama de lo arriba escrito sería conveniente comparar algunas actividades que mencionan los autores con lo vivido en la práctica laboral.

Para empezar podemos recuperar a Smith, (1980, p. 176.) quién nos dice lo siguiente: la esencia del proceso de reclutamiento y selección de personal es la predicción, menciona que “en general, cuanto más sepamos de alguien, mejor prediremos su desempeño en una situación dada. “Ya en la práctica cuando me tocó hacer este proceso si fue necesario predecir usando la entrevista e instrumentos de evaluación, sin embargo, el candidato a ocupar la vacante suele mentir con tal de conseguir el empleo y una vez ocupando el puesto si este se hace indispensable para la organización puede cambiar su forma de actuar, claro la solución a esto es el despido del trabajador pero, es algo con lo que nos podemos encontrar en la práctica. Continuando con este tema; Arias, (1986. p. 257.) tradicionalmente define al reclutamiento y a la selección como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.” Y si es así pero cabe mencionar que en la realidad la mayoría de las organizaciones buscan personal que cubra sus objetivos a un costo reducido (lo adecuado para ellos) inclusive hay empresas que se roban al recurso humano ofreciendo mejores sueldos y condiciones.

Otro punto que se puede comentar es la Administración de los Recursos Humanos (ARH). JEAN PAUL (2001) argumenta que la ARH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal que colabora en ella para alcanzar los objetivos preestablecidos de la empresa. Esto significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable. En lo personal esta función no la desempeñé como becario debido a que la capacitación y desarrollo del personal dependía de otro departamento, mi

función únicamente fue aplicar al personal eventual evaluaciones mensuales de desempeño las cuales eran reportadas a su jefe inmediato. Los cuales junto con el departamento de capacitación se encargaban de planear cursos y estrategias para mejorar.

El manejo de pruebas psicométricas y su aplicación es un tema que se debe comentar ya que es para lo que se me contrató como becario en PEPSI. Dentro del proceso técnico de reclutamiento y selección las pruebas psicométricas sirven para una valoración de la habilidad y potencial del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido plausiblemente en la selección de personal.

Cuando entré a laborar sólo había escuchado que existían dichos instrumentos de evaluación nunca había tenido contacto con alguno, no hubo problema debido a que la organización me capacitó para poder aplicarlas. No resultó complicado ya que se me enseñó a usarlas en computadora es decir mi trabajo era aplicarlas, resolver dudas y capturar la información, una vez registrados los datos el programa en la computadora daba los resultados con todo e interpretación. Algo que comentaba con mis compañeros fue qué pasaría si prescindieramos de la computadora o de energía eléctrica a lo cual nuestra jefa nos dijo que después nos enseñaría a manejarlas con plantilla y manual es decir a mano. Con lo anterior se puede observar lo necesario que es incorporar el uso de la tecnología durante nuestra etapa de estudiantes.

Hay que señalar que los psicométricos son sólo indicadores que pueden ayudar y que el peso fuerte en muchos casos lo posee la entrevista en la cual se tiene al candidato en vivo mostrando su lenguaje corporal y verbal o en si lo competente que pueda ser el trabajador para desarrollar su trabajo. Por ejemplo, se le aplicaron evaluaciones a jefes de departamento en las cuales su perfil sólo alcanzaba el 50% pero en los hechos su trabajo lo realizaban correctamente y con la responsabilidad requerida, este bajo porcentaje de efectividad pudo ser causado por la inseguridad que los invadió en la aplicación. De hecho me pude dar cuenta que cuando a un trabajador se le

menciona que será evaluado lo invade la desesperación, incertidumbre en fin cae en un estado de nerviosismo

Dunnett (1986 p.p.139) menciona al respecto que “la tarea de reclutar y seleccionar personal requiere de un conocimiento especializado y preparación superior en las ciencias de la conducta y poco a poco las organizaciones han reconocido la importancia de los psicólogos para realizar dichas tareas.” Estoy de acuerdo con lo planteado por Dunnett, pero no por el hecho de saber sobre comportamiento humano se es buen reclutador existen conocimientos técnicos y empíricos propios del reclutamiento y la selección de personal que sólo en la práctica se desarrollan. Un ejemplo es cómo tratar a un candidato que es recomendado del sindicato, regularmente tienen una actitud prepotente y creen que por su condición el reclutador tiene la obligación de contratarlo inmediatamente; o cuando se está buscando un candidato para un puesto a nivel gerencial hay candidatos que por su experiencia presumen que se les aceptará de inmediato.

Una forma en la que se podría obtener este conocimiento estando en la escuela sería que los profesores del área diseñaran talleres con teoría y práctica haciendo énfasis a más práctica, pero también, que se vinculen con organizaciones que permitan a los jóvenes laborar con toda la obligación y responsabilidad de un trabajador común. Cabe señalar que ya existen las prácticas profesionales y el servicio social; a lo que me refiero es a que se comprometan con el conocimiento del área donde quieran desarrollarse.

Respecto a lo anterior, tuve la oportunidad de que me aceptaran siendo estudiante menciono esto porque la escuela ya la ves de otra forma; y pienso que es la manera en la que independientemente del área en que se quiera laborar se puede ir obteniendo experiencia, que aunado a nuestra formación nos hará mejores profesionistas.

Un egresado de psicología de IZTACALA cuenta con el conocimiento de manejo de grupos, tener seguridad para hablar en público, autocontrol, saber

formular y realizar entrevistas, investigar temas, resolver problemas, y mucho más, es decir, detecta, planifica, interviene y aporta soluciones a un problema.

Con esto no me refiero a que es mala nuestra formación sino más bien es necesario que en el plan de estudios que llevamos se implementen actividades o materias específicas tales como Capacitación de personal, Manejo de nomina, Reclutamiento y Selección de Personal, Desarrollo Organizacional además de Aplicación y Manejo de Instrumentos de Evaluación Psicométrica para laborar en el área organizacional en la cual muchos egresados de psicología están obteniendo su fuente de empleo (por necesidad).

Ante esa necesidad algunos profesores ya están incorporando la enseñanza de la aplicación de pruebas psicométricas para la industria o realizar observaciones participantes como aprendices de psicólogos en las empresas.

Con esto poco a poco se espera llenar ese vacío de conocimiento que nos aqueja.

Dentro de las aulas los profesores me enseñaron conocimiento que me sirvió de herramienta para realizar mi trabajo por ejemplo.

El manejo y comportamiento del grupo, esto me fue útil ya que al aplicar las evaluaciones se reunían aprox. 25 trabajadores en la sala de capacitación y junto con otro compañero se controlaba al grupo.

Entrevista a personas. Este conocimiento resultó útil pues al realizar el reclutamiento era una parte esencial para la contratación de alguien. Aunque también nuestra jefa nos dio consejos para desarrollarla mejor.

La motivación del personal resulto de gran utilidad hubo personal que se sentía preocupado por un posible despido laboral.

Un conocimiento igualmente importante fue el considerar “la otredad del otro” es decir estar concientes que las otras personas sienten, piensan en fin tienen

necesidades igual que las que uno mismo puede experimentar creando el desarrollo de un amplio criterio.

Y algo esencial fue el autocontrol como futuros psicólogos el cual se va adquiriendo conforme pasa el tiempo dentro de nuestra formación, recuerdo que se nos mencionaba que para ser psicólogo en sí para poder ser algo en la vida primero hay que creerlo y después demostrar que se tiene la capacidad de realización.

Las actividades que realicé tenían un grado de mayor responsabilidad ya que estaba formando parte del personal no era un simple observador lo anterior nos permite pensar en la gran diferencia entre el ámbito laboral y la escuela donde en ésta al equivocamos en un trabajo podemos corregirlo, ya en el terreno laboral una toma de decisión no acertada trae consigo problemas para la organización ya que una tarea o actividad asignada tiene un fin, al cumplirse este objetivo, los resultados le son útiles a otro integrante de la organización para que así las cosas marchen correctamente.

Es conveniente considerar que nuestra formación como psicólogos nos da ventaja para laborar con recursos humanos ya que podemos tener un trato diferente en comparación con otros profesionistas que no les gusta tratar con las personas.

Pero podemos comentar que como profesionistas “jóvenes” en ocasiones nos enfrentamos a una situación difícil la cual se presenta en el momento que tenemos que darle una orden a una persona de mayor edad que nosotros; para ellos somos “Licenciados”, pero no dejamos de ser “chamacos” así que sólo mostrando que sabemos hacer bien las cosas es como nos ganamos el respeto.

Otro punto a considerar para los estudiantes que decidan incorporarse en el área organizacional es saber para qué se están contratando. Primordialmente se me contrató para la aplicación de baterías de exámenes psicométricos y la aplicación de un clima laboral. A nosotros durante la capacitación se nos

mencionó que ésta actividad era para detectar debilidades y capacidades en el personal. Siendo que en realidad se trataba de evaluar al personal para poder despedir con el respaldo de unos psicométricos aplicados por “psicólogos” y también del instrumento llamado “clima laboral” les serviría a los nuevos dueños para saber en qué condiciones se encontraba la franquicia y así mejorar la empresa que estaban adquiriendo ya que este instrumento te sirve como radiografía de la organización.

Cuando nos dimos cuenta se los mencionamos, hubo reclamos -inclusive nos preguntaron ¿son de la UNAM verdad?- a los jefes y gerentes; nos mencionaron que en lo laboral las cosas así resultan que no queda otra que trabajar los que pagan mandan y cuando hay necesidad pues esto les ayuda a los del dinero, y pues la cosquilla de trabajar de forma profesional y ganar experiencia nos condujo a continuar con esta actividad. Por lo que también se hace necesario conocer la ética profesional del psicólogo y cumplirla. Ya que en la escuela existe un momento en el que se menciona y revisa ya sea al trabajar con animalitos ó las primeras intervenciones con personas pero, conforme pasan los semestres no se refuerza provocando con esto que al egresar resulte fácil no aplicarla. Al respecto Lafarga (1979 citado en Harrsch 1997) señala que los psicólogos, en cualquier sociedad, por la naturaleza misma de la profesión, son modelos de rol; son modeladores de conductas, no sólo por lo que dicen sino por lo que realmente hacen como hombres y como profesionales. Su comportamiento ejerce una profunda influencia en todas sus actividades; ésta puede ser benéfica o nociva dependiendo del grado de congruencia entre los valores explícitos de su práctica y las motivaciones que orientan su comportamiento como profesional y persona. De tal manera que nosotros además de manejar conocimientos necesarios para nuestra actividad laboral los debemos aplicar con responsabilidad y compromiso, no sólo es trabajar para obtener dinero.

La aplicación de los instrumentos al principio nos resultó muy fácil pero después la gente a pesar de que habían recibido la orden de sus superiores no se presentaban a la evaluación por lo cual tuvimos que ir a aplicárselos a su



área de trabajo pues teníamos que cumplir con la tarea asignada ya que el gerente pedía avances razonables.

Bueno al término del proyecto de evaluación, comenzó el despido de personal y el reacomodo de los que "servían", por mencionar un ejemplo, en los camiones de reparto había tres personas laborando: chofer-vendedor, vendedor-ayudante y ayudante; pues después de la evaluación sólo quedaron chofer y vendedor despidiendo al tercer trabajador. A mucha gente de las oficinas las mandaron a diferentes lugares de trabajo no importando que les quedara lejos de su domicilio, tiempo después comenzó el despido de los de producción y al final los de oficinas.

Al paso de este tiempo laborando en la refresquera me pude dar cuenta que las cosas no son como lo creemos cuando estamos dentro de la escuela, a qué me refiero, que siendo estudiantes pensamos que al trabajar en el área organizacional automáticamente se nos van a llenar las bolsas de billetes y que las organizaciones nos están esperando con los brazos abiertos (en la actualidad eso ya no es así). Esto puede llegar a suceder pero será necesario que estemos preparados "tener experiencia y título" para ocupar esos lugares en las organizaciones. Las organizaciones comerciales actualmente pagan un sueldo que fluctúa entre \$4000.00 y 8.000.00 mensuales para encargados de departamento, porque para becarios o ayudantes de recursos humanos, reclutamiento y selección, capacitación o desarrollo organizacional es de \$600.00 hasta \$1.000.00 por honorarios(no perteneces a la organización) y algunos sin contrato ni prestaciones además de que los horarios de trabajo son exhaustivos, en muchos de los casos se reduce el tiempo de convivencia con la familia. Otro punto que hay que tomar en cuenta es la gran cantidad de candidatos que buscan el mismo puesto, donde los que no están titulados y no tienen experiencia tienen menos posibilidades.

Todo lo anterior lo menciono no para crear temor o desprestigiar al área organizacional y a las empresas(pienso que no lo conseguiría) sino para que el egresado de psicología sepa a qué se va a enfrentar allá afuera y si está enterado, busque formas de soportar ésta situación porque he de comentar que

he escuchado casos en los que psicólogos encuentran una gran frustración al no obtener lo que esperaban ya que hay organizaciones que no te permiten desarrollarte y siguen así aumentando su angustia.

No todo es negativo en esta área pero hay que tomar en cuenta que las empresas al paso del tiempo no agradecen lo que sus integrantes hacen por ellas en mi punto de vista tratan al psicólogo en este caso como una pieza reemplazable y en ciertos casos como un adorno pero esto no es para bajar los brazos sino para enseñarles con nuestro trabajo y conocimientos que podemos desempeñarnos de una forma excelente.

Las actividades descritas son en mí caso de gran importancia ya que representan experiencia la cual se torna muy necesaria y primordial en el caso de que pretenda seguir laborando en esta área de la psicología. Aunque dentro de esta participación laboral no me agradó, e incluso llegó a incomodarme la presión a la que someten al personal los nuevos jefes cuando quieren que la gente renuncie. Lo cual me hizo reflexionar que dentro de lo malo qué bueno que me sucedió porque más adelante si se presenta una situación similar en mi empleo tendré elementos para solventarla.

Más que contar o describir lo que viví esto puede servir para que algún compañero estudiante que lo lea se de cuenta que en una organización no por el hecho de ser profesionista o casi profesionista las cosas van a ser fáciles; al prestar o rentar nuestros servicios nos convertimos en un engrane más de esa máquina que es una organización.

Es necesario tomar en cuenta que en las organizaciones se interrelacionan profesionales de diversas áreas los cuales se consideran con mayor "autoridad" que nosotros para dirigir, puesto que aducen que no tenemos los conocimientos suficientes de administración para poder ocupar la jefatura de esa área, inclusive en la carrera de administración de empresas existe una especialización en este tópico, pero también tenemos que recordar que nosotros nos estamos preparando para ser los más adecuados para

desarrollarnos en este departamento, debido a que contamos con los conocimientos más adecuados para el perfil del puesto.

#### **4.2. Propuesta de mejora laboral.**

Cuando una persona se integra a una organización se debe adecuar a los reglamentos, objetivos, procedimientos en si a la forma en que esta funcionando dicha organización. Pero también está en posibilidades de aportar conocimiento o consejos para mejorar su fuente de trabajo.

Una de las razones por la cual menciono una propuesta de mejora laboral es porque como seres humanos resulta necesario aportar algo en el lugar donde desarrollemos alguna actividad lo cual nos permitirá un crecimiento como sociedad.

De tal forma que al presentar este reporte de trabajo profesional y gracias a la experiencia obtenida apporto propuestas pequeñas pero sustanciosas y constructivas.

Primeramente a Pepsi le recomendaría que a sus trabajadores operativos, ventas, producción los incentiven y motiven mejor para que la empresa obtenga beneficios y el trabajador también. Con un mejor sueldo o inclusive una compensación el trabajador se comprometería más, desde mi punto de vista se sentiría protegido y a su vez se tornaría agradecido estrechando así lazos de unidad entre patrón y trabajador, estando más comprometido haciéndolo sentir parte de la organización obteniendo así una mejor producción y buenas ventas.

Segundo, que apoyen a sus trabajadores de oficinas, corporativo con mayor personal ya que es probable que por el exceso de trabajo que además cada día se incrementa, en la mayoría se percibe un nivel grande de stress.

Tercero, que en ellos fomenten la relación familiar ya que en algunos casos los empleados al llegar a sus hogares encuentran a sus hijos, esposas dormidos y

al salir a trabajar sólo los ven un momento; es decir que el trabajador disfrute más a su familia que es para quien en realidad debe trabajar.

Cuarto, que en lugar de contratar para publicidad personajes famosos que ni consumen su producto y que no creo que por el hecho de verlos la gente compre más, estas sumas millonarias las destinen a necesidades prioritarias en la organización ( tecnología de punta, capacitación funcional, herramientas de trabajo en buen estado, en fin, un lugar donde dé gusto laborar).

Quinto, hablando de publicidad, las familias de los trabajadores les podrían servir para recomendar su producto con vecinos y amigos con el simple hecho de dar producto promocional y que estos lo repartan, de esta forma sería una buena cadena de exposición de producto en el mercado.

Y la última que pienso es muy importante, se refiere a que le den como prestación a todos los trabajadores o al que lo solicite atención psicológica individual dentro de la organización ya que pude observar cuando se aplicaban los psicométricos que muchas personas al final nos buscaban como psicólogos y no como aplicadores de pruebas, si las personas tienen un equilibrio mental es probable que trabajen mejor. El trabajador al ser contratado puede que no presente algún tipo de trastorno psicológico pero con las actividades diarias se acumulan situaciones difíciles que luego les es complicado resolver por si solos. En relación a lo anterior, Sandler 1996, (citado en Coon, 2001) menciona que además de su impacto directo, los eventos importantes de la vida generan frustración e irritaciones diarias innumerables, muchos de nosotros enfrentamos un estrés progresivo en el trabajo. A estas molestias diarias angustiantes de estrés menor pero frecuente Lazarus 1981, (op cit) las llama apropiadamente microestresores o vicisitudes cotidianas estas pueden ser:

Demasiadas responsabilidades o compromisos, problemas con el trabajo, jefe o compañeros, problemas para tomar decisiones, problemas económicos, no tener tiempo para atender a la familia y enfermedades, síntomas y malestares físicos entre otros.

Con lo antes mencionado pienso que los trabajadores estarían mejor motivados y la organización tendrían mejores resultados en todos los sentidos.

Para terminar, al Psicólogo que labore en esta organización le sugiero que como profesionista busque ser reconocido como un verdadero agente de cambio en beneficio de la organización, esto lo conseguiría con responsabilidad, entrega y compromiso. Es decir que aprenda a vender y a hacer necesaria su profesión.

#### ***4.3. Propuesta de mejora académica.***

Día a día los avances científicos van siendo rebasados por nuevo conocimiento, las necesidades de la sociedad cada vez son mayores y el conocimiento que se imparte dentro de las aulas del saber no puede ser la excepción es necesario actualizarlo de acuerdo a las exigencias que la práctica de cualquier disciplina requiere. La enseñanza de la psicología dentro de sus campos demanda una constante actualización que se puede reforzar gracias a las carencias que sus egresados viven al desarrollarse en el campo laboral profesionalmente.

En este reporte de trabajo profesional se presenta una propuesta de mejora académica derivada de la práctica laboral de un estudiante de psicología dentro de una organización del ramo de producción y venta de bebidas refrescantes que bien puede contribuir para reforzar el conocimiento que es necesario saber y dominar para que el psicólogo desempeñe mejor su labor dentro del área de la psicología organizacional.

Debido a que en el ámbito laboral lo que se necesita es tener conocimiento y mucha experiencia recomendaría que:

En los últimos semestres o bien del cuarto en adelante se incorporaran al plan curricular materias optativas referentes al área organizacional, donde el alumno reciba teoría y práctica de todos esos elementos que actualmente requieren las

organizaciones, esencialmente aplicación de psicométricos, entrevista de trabajo, evaluación por competencias, capacitación del personal, realización de nóminas, manejo de personal y reclutamiento, selección y contratación de personal. Para esto sería recomendable que el profesor a cargo también laborara en una organización de ese tipo para que maneje temas de actualidad.

Que la FESI realice acuerdos con las empresas cercanas para que permitan a los alumnos que así lo deseen laborar en ellas con la finalidad de obtener experiencia comprobable.

Que inviten a egresados o personas que estén laborando en el área organizacional a conferencias donde se haga notar lo actual en las empresas. Innovaciones y experiencias personales.

Que la FESI diseñe cursos, diplomados lo más vigente posible referente al área organizacional donde exista una actualización a un costo razonable.

Que la FESI establezca un departamento de consultoría organizacional igual de funcional que la CUSI. Donde los alumnos ganarían experiencia y si es posible la FESI de servicio a las organizaciones cercanas generando recursos económicos

Con las propuestas no pretendo que la carrera tome una perspectiva organizacional pero que si se atiende a esta área en que los egresados cada día se están involucrando más para apoyar así a la sociedad que es a fin de cuentas a quien prestamos servicio y nos debemos.

## CONCLUSIONES

Toda actividad que se realiza en el terreno laboral o académico debe dar paso a experiencia que según la forma en que se quiera ver puede ser positiva o negativa; en este caso mi paso por una organización como PEPSI me llenó de gran satisfacción y muchas ganas de continuar superándome.

De igual forma la preparación que recibí durante mi estancia en la ahora FES IZTACALA me sirve como herramienta para enfrentarme a retos que la vida profesional pudiese demandar y de la cual estoy muy orgulloso.

El analizar y reflexionar acerca de nuestro quehacer profesional y formación académica nos permite crecer como seres humanos es necesario tener una introspección para reconocer lo que podemos mejorar.

La presencia del psicólogo en las empresas cada día es más notable. Es necesario mencionar que el ejercicio profesional del psicólogo en las organizaciones ha ido acrecentándose en el sentido de que día con día los psicólogos ocupan un mayor número de puestos en las organizaciones ocupándose de los recursos humanos y de la organización.

Este ejercicio profesional del psicólogo en las organizaciones a primera vista tiene poco que ver con la formación académica recibida en IZTACALA, pero, si nos detenemos un momento a reflexionar encontramos que la preparación universitaria es la que nos va abrir el paso, nos da las bases para laborar en las empresas y nuestros conocimientos adquiridos en los centros de trabajo nos permitirán ser expertos en la materia.

Como profesionales de la psicología y más en el área organizacional que es de la que estamos hablando nos corresponde participar de forma activa y funcional con los demás profesionistas que laboran en las empresas para que se pueda reconocer nuestro trabajo mediante la obtención de beneficios en común para la empresa que prestemos nuestros servicios.

Hoy día la experiencia es un requisito indispensable para que nos contraten así que es nuestro quehacer el conseguir el mayor conocimiento posible para no hacer un mal papel. La realidad concreta de la práctica profesional sobrepasa lo que se escribe en la literatura no todo es leer sino también hacer.

Actualmente del rol que el psicólogo desempeña en las organizaciones podemos decir que hace acto de presencia ocupándose de los Recursos Humanos (nóminas, atención al personal, relaciones laborales etc.), en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal (entrevistas, evaluaciones de desempeño, contratación etc.), en el área de Capacitación en la Detección de Necesidades de Capacitación DNC, (cursos, coordinar horarios de salas, análisis de puestos etc.) y su participación en las organizaciones como psicólogo organizacional (aplicación de conocimientos de la psicología en problemas originados en las organizaciones). Esto no es porque se tenga el conocimiento sino, porque nos hemos ido anexando poco a poco.

Las organizaciones esperan que los recursos humanos sean eficaces y eficientes al mismo tiempo, los recursos humanos (personas) poseen intereses y motivaciones personales entre estos se encuentra una necesidad humana muy buscada: la necesidad de autorealización.

Los psicólogos, como científicos al servicio del hombre, nos queda mucho por hacer en las empresas de este milenio, enfatizando en cada individuo su automotivación de logro y ayudarlo a establecer objetivos personales en general, consiguiéndolos por medio de la estimulación creativa y sobretodo de la persuasión, paralelamente a ello la potencialización de sus habilidades.

En la realización de este proceso el psicólogo tiene una gran ventaja sobre otro profesional que lo desarrolle, esta es desde mi punto de vista que el psicólogo al contar entre su preparación con conocimientos sobre el comportamiento difícilmente se le podrá dar otra impresión respecto de la que es.



Para poder hacer frente a estas demandas el psicólogo Incluso también puede realizar un diplomado o especialización en este campo, de forma que complementemos conocimientos y esto nos permitirá poder llegar a ocupar cargos directivos y responsabilidades de línea en las instituciones donde estemos laborando. Con este argumento no se trata de generar rivalidades o competencias entre profesionales, puesto que es necesidad de todos laborar de forma solidaria y contribuyendo al desarrollo de la institución.

Actualmente la reestructuración del plan de estudios de la carrera brindará nuevas opciones pero será necesario analizar los resultados. Y enfocarse en la práctica y obtención de experiencia.

El egresado de Iztacala tendrá que informarse a precisión de lo que puede encontrar en el terreno organizacional para que no exista frustración profesional y termine por laborar en algo que no le guste y se sienta preso, como ocurre en muchos de los casos.

Por último, hay que reconocer que nos falta mucho como psicólogos por hacer en las organizaciones y que sólo con nuestro compromiso, responsabilidad y entrega le daremos más prestigio y decoro a nuestra profesión del que ya tienen, de igual forma a la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO nuestra máxima casa de estudios de la cual me siento muy orgulloso de ser egresado.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (1986). Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México.
- Armenta, S & Tapia, A. (2002) Propuesta de mejoramiento al proceso de Reclutamiento y Selección de Asesores de Venta de la agencia 004 del grupo Jardines del Tiempo. Reporte de Trabajo no publicado. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala, Edo de Mex.
- Arsham, D. (2003) Toma de decisiones estratégicas acertadas, Ciencia de la Administración Aplicada, Universidad de Baltimore  
En red <http://ubmail.ubalt.edu/~harsham/opre640s/spanish.htm>
- Billikopf, G. (2003) Cultivando la Productividad del Personal. Universidad de California, 2003  
En red <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/001s.htm>
- Blum, M. (1985). Psicología Industrial  
Ed. Trillas. México.
- Carrillo, G. (2003). Organizaciones Poder y Democracia  
En red <http://www.psycologia.com/articulos/ar-jcarrillo02.htm>
- Catie. (2000) En red [www.unit.org.uy/Capacitacion/index.asp](http://www.unit.org.uy/Capacitacion/index.asp) 2000
- Coon, D. (1999) Psicología Exploración y aplicaciones  
Ed. Thomson. México
- Dunnette, M. (1986). Psicología Industrial.  
ED. Trillas. Argentina
- Escat, M. (2001) En red <http://www.areasrh.com/rrhh/estrategiasrrhh.htm>  
Areasrh.comEstrategias de Recursos Humanos
- Fernández, N. (2003). Diagnóstico de Necesidades de Capacitación  
En red <http://www.unam.mx/redec>
- Fleishman, E. (1980). Estudios de Psicología Industrial y del Personal Editorial Trillas. México.
- Flippo, E. (1978). Principios de administración de Personal  
Ed. Mc Graw-Hill . México

Garduño, B. & Billón, A. (2001). El papel del psicólogo como capacitador en un mundo tendiente a la globalización. Reporte de Trabajo no publicado. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala, Edo de Mex.

Gilmer, B. (1977). Tratado de Psicología Empresarial  
Ediciones Martínez Roca S.A. Barcelona

Harrsch, C. (1997). Identidad del Psicólogo.  
Alhambra Mexicana Editores. México.

Jean Paul, L. (2003) El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI  
En red [http://www.arearh.com/psicologia/rol\\_psicologo.htm](http://www.arearh.com/psicologia/rol_psicologo.htm)

Katz, D. (1985) Psicología de las Organizaciones.  
Ed. Trillas, México.

Kolb, D. (1977). Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos.  
Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A MEXICO

Mateu, M. (1994) “El Psicólogo en la Empresa” Anuario de Psicología,  
Universidad de Barcelona, no.63, 219-233

Manual de Bienvenida a Empleados Administrativos de PEPSI-GEMEX. (2000)

Mendoza, A. (1994). La Capacitación Práctica en las Organizaciones  
Ed. Trillas, México. CAP 1

Schein, E. (1994). Psicología de la Organización.  
Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. PP. 11-18

Smith, H. & Wakeley, J. (1980). Psicología de la Conducta Industrial.  
ED. Mc Graw-Hill. México. CAP.8

Torres, I. (2003) La función del psicólogo de Iztacala en Bodega Aurrera, S.A. de C.V. Tesis no publicada. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala, Edo de Mex.

Vargas, B. & Velasco, V. (1999). Avances en Psicología Interconductual  
Psicología Organizacional. Consideraciones Generales. ENEP I. U.N.A.M. México.

