

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS A TRAVÉS DE LA INSERCIÓN DEL
PSICOLOGO COGNITIVO-CONDUCTUAL EN LA INDUSTRIA**

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

SANDRA BEATRÍZ SANTOYO RAMÍREZ

ASESOR:

LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

DICTAMINADORES:

LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN

LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS

TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICO ESTE TRABAJO:**A MIS PADRES:**

Por impulsarme siempre a superarme como ser humano y como profesional, por su apoyo y por su infinito amor.

A MI HERMANA:

Por apoyarme y ayudarme siempre que te necesito, te quiero mucho hermanita.

A DIOS:

Por estar siempre a mi lado y brindarme tantas bendiciones a lo largo del camino.

A MI ASESOR:

Por apoyarme y brindarme una mano siempre que lo necesite, gracias por sus conocimientos y por su amistad.

INDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCION.....	5
CAP. I HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA.....	8
1.1 Historia.....	8
1.1.1 Antecedentes Filosóficos.....	8
1.1.2 Desarrollo Científico.....	11
1.1.3 Psicología del siglo xx.....	14
1.2. Principales Areas de Investigación.....	15
1.2.1 Psicopatología.....	15
1.2.2 Psicología Social.....	16
1.2.3 Psicología Fisiológica.....	16
1.2.4 Aprendizaje y condicionamiento.....	17
1.2.5 Enfoque cognitivo.....	21
1.2.6 Test y psicometría.....	23
1.3. Aplicaciones de la psicología.....	24
1.3.1 Psicología de la educación.....	24
1.3.2 Psicología Clínica.....	25
1.3.3 Psicología Industrial.....	25
CAP. II PSICOLOGÍA INDUSTRIAL U ORGANIZACIONAL.....	27
2.1. Definición.....	27
2.2. Antecedentes Históricos.....	29
2.2.1 Internacionales.....	29
2.2.2 Nacionales.....	33
2.2.3 Desarrollo.....	36
CAP. III EL PSICÓLOGO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	39
3.1 Elementos de la empresa u organización.....	39
3.2 Administración de Recursos Humanos.....	40
3.2.1 El puesto.....	41
3.2.1.1 Análisis y descripción del puesto.....	41
3.2.1.2 Perfil del puesto.....	44
3.2.1.3 Requisición de personal.....	44
3.3 Reclutamiento de personal.....	46
3.3.1 Reclutamiento.....	47
3.3.2 Fuentes de reclutamiento.....	47
3.3.3 Medios de reclutamiento.....	51

3.4 Selección de personal.....	52
3.4.1 Elementos.....	53
3.4.1.1 Solicitud.....	53
3.4.1.2 Entrevista.....	55
3.4.1.3 Pruebas técnicas.....	60
3.4.1.4 Tests psicológicos.....	61
3.4.1.5 Examen médico.....	69
3.4.1.6 Investigación socio-económica.....	70
3.4.1.7 Contratación.....	71
3.5 Capacitación.....	72
3.5.1 Herramientas.....	73
Cap. IV Descripción de las actividades y productos de un psicólogo en el Area de Recursos Humanos de una empresa de Seguridad Privada.....	75
4.1 Historia Empresarial.....	75
4.2 Organización de la empresa.....	79
4.3 Área de Recursos Humanos.....	81
4.4 Descripción de posprocedimientos del Área de Recursos Humanos.....	90
4.4.1 Solicitud y Reclutamiento de personal.....	90
4.4.2 Selección de personal.....	92
4.4.3 Contratación de personal.....	95
4.4.4 Bajas de personal.....	97
RESULTADOS.....	99
CONCLUSIONES.....	105
REFERENCIAS.....	110
ANEXOS.....	117

RESUMEN

El presente reporte de trabajo, tiene por objeto, la descripción de las actividades realizadas por una psicóloga egresada de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, dentro del Área de Recursos Humanos de una empresa de Seguridad Privada, describiendo la manera en que se optimizaron los procedimientos y recursos con los que dicha empresa contaba a través de la inserción de las habilidades y conocimientos de un psicólogo cognitivo-conductual.

Se realiza una reseña de la historia de la Psicología, desde sus inicios, las diferentes etapas y tendencias, hasta su situación actual, así como las distintas Áreas de aplicación e investigación. Se realiza también un estudio de los inicios de la Psicología Organizacional tanto en México como en el mundo, estudiando las diferentes connotaciones que a la Psicología Organizacional se le han dado.

Se describen y explican detalladamente las diferentes actividades y funciones que un Psicólogo dentro del Área de Recursos Humanos puede realizar. Comprende la especificación de las actividades que realiza una Psicóloga dentro de la empresa Sistemas Ejecutivos de Protección Privada dedicada a ofrecer servicios y sistemas de Seguridad a las empresas y público en general.

Y por último se concluye realizando un análisis acerca de las funciones que puede realizar el psicólogo dentro del Área de Recursos Humanos, el futuro desarrollo que puede tener y las limitaciones que se encuentra en dicho ambiente. Se analizan las habilidades que la FES IZTACALA brinda a sus alumnos y el uso que este puede hacer de ellas para abrirse paso en el mundo profesional.

INTRODUCCION

En la actualidad las organizaciones se han visto involucradas en un proceso de evolución y desarrollo que implica un crecimiento constante para que con ello puedan permanecer estables en una sociedad cambiante y exigente.

El crecimiento de las industrias en México, aunado al fenómeno de globalización hacen que las empresas compitan cada vez a un nivel más especializado, por lo que son de vital importancia los recursos humanos con los que se cuenta para así obtener los mejores resultados y la mayor productividad al menor costo. Por esta razón, el proceso de reclutamiento y selección de personal ha tomado una gran importancia, para contratar a los empleados ideales para el puesto. De la misma manera se vuelve cada vez más importante la motivación de los empleados para fines de productividad y calidad en el trabajo, la administración del personal para obtener los mejores resultados y el mayor ahorro para la empresa son vitales, por lo que los conocimientos psicológicos sobre pruebas psicométricas, así como diferentes técnicas de motivación y aprendizaje se vuelven útiles para lograr estos fines. De esta manera la inserción de los psicólogos en el ámbito industrial cada vez es más fuerte y mejor remunerada.

Los Recursos Humanos han llegado a ser un factor importante debido a que intervienen directamente en dicha situación; constituyen, en la actualidad, un medio demasiado importante para cualquier aspecto que tenga que ver con el Desarrollo Organizacional.

Es ahí, en donde el proceso de Reclutamiento y Selección, la Capacitación, y la correcta Administración de los Recursos Humanos cumplen con una función imperativa ya que deben proporcionar a la empresa, personal apto para que las expectativas organizacionales, en este campo, sean cubiertas, del mismo modo que apoyan a la organización en todos los procesos administrativos en los que tiene que ver el factor humano, correspondientes a cada empresa en particular.

De la misma manera, las perspectivas y potenciales de cada individuo en el ámbito laboral deben ser contempladas para su adecuación, integración y desarrollo de manera que se ajusten a las demandas de la organización.

Con base en lo anterior, resulta obvio que si el individuo no cumple con las expectativas de la organización o viceversa, y si la organización no se encuentra bien establecida empezando por los procedimientos llevados a cabo en el Área de Recursos Humanos, entonces no podrá llegarse a una integración y adaptación entre ambos. Evitando así obtener los resultados idóneos para el mantenimiento y crecimiento de una empresa en constante competición en el mercado de la Seguridad privada.

Las organizaciones han ido evolucionando a pasos agigantados, por lo que las exigencias de las mismas han sido cada vez más fuertes. Así, en toda empresa uno de los principales intereses, es contar con excelencia en los Recursos Humano, ya que de ello dependerá el crecimiento, desarrollo y futuro de la organización.

De este modo, y en la medida en que se ha tenido contacto con una empresa de Seguridad Privada, el objetivo de este trabajo se vuelve específico y por ende, concreto en cuanto a que al exponer las actividades que se llevan a cabo en el Área de Recursos Humanos de dicha empresa por una psicóloga cognitivo-conductual, y su complementación con un marco teórico existente, permite tener un enfoque que determine y exponga la práctica profesional del psicólogo cognitivo-conductual en el Área de Recursos Humanos dentro de una de las empresas de auge en el país.

Así pues, el objetivo principal de este trabajo reside en exponer y proporcionar un enfoque general de las funciones y actividades que se llevan a cabo por un psicólogo cognitivo-conductual en los diferentes procesos del Área de Recursos Humanos de la empresa Sistemas Ejecutivos de Protección Privada visto desde un marco teórico, acompañado de la experiencia práctica.

En el primer Capítulo se revisa el marco histórico de la Psicología, desde sus antecedentes filosóficos y científicos, hasta la actualidad. Se describen las principales Áreas de Investigación así como de Aplicación de la psicología.

En el segundo Capítulo, se realizará un esbozo histórico sobre el desarrollo de la Psicología Organizacional revisando sus Antecedentes Internacionales y Nacionales.

En el tercer Capítulo se realizará una descripción de las actividades que normalmente realizan los psicólogos dentro del Área de Recursos Humanos y sus diferentes variantes.

En el cuarto Capítulo se desarrolla la historia de la empresa Sistemas Ejecutivos de Protección privada, así como una descripción de las distintas actividades y servicios que ofrece. Su visión, su misión, su Política de Calidad, las distintas Areas que la conforman, y las funciones que en específico realiza el psicólogo dentro del Area de Recursos Humanos, desarrollando sus procedimientos y mostrando los resultados obtenidos.

Por último se realiza un análisis acerca de la actuación del psicólogo en dicha Área, la importancia del ámbito laboral en la que se desarrollan los psicólogos, la importancia de definir las actividades que un psicólogo debe realizar y la manera en que se optimizan los recursos y los procedimientos de la empresa a través de la inserción del psicólogo.

CAPITULO I

HISTORIA DE LA PSICOLOGIA

1.1 HISTORIA

1.1.1 Antecedentes filosóficos

La psicología procede de muy distintas fuentes, pero sus orígenes como ciencia habría que buscarlos en los orígenes de la filosofía, en la antigua Grecia.

Platón (427-347 a.C.) y Aristóteles (384-322 a.C.), como otros filósofos griegos, afrontaron algunas de las cuestiones básicas de la psicología que aún hoy son objeto de estudio: ¿Nacen las personas con ciertas aptitudes y habilidades, y con una determinada personalidad, o se forman como consecuencia de la experiencia? ¿Cómo llega el individuo a conocer el mundo que le rodea? ¿Ciertos pensamientos son innatos o son todos adquiridos?

En esa época se creía que existían dos mundos: *el mundo de las ideas* (un mundo perfecto, irreal) y *el mundo de la materia* (el real, el imperfecto). Pero Aristóteles creyó que solamente existía un mundo, el *real*, consideraba la naturaleza como algo sagrado, en donde todas las cosas podían estar de dos formas posibles: en *acto*, cuando se tiene todas las propiedades en ese mismo momento y en *potencia*, cuando todavía no han desarrollado las propiedades, pero las tendrán en un futuro. Por ejemplo, un niño es un adulto en potencia, pero un niño en acto.

Para Aristóteles la mente o psique es el acto primero de todas las cosas, es lo que hace posible que sintamos y percibamos. Existen además, tres tipos de psique: *vegetativa* (de las plantas), *sensitiva* (de los animales) y *racional* (del hombre). La psicología humana se basa en los cinco sentidos.

Creía que los procesos de conocimiento se producen a través de los sentidos. Sostenía que la mente en el momento del nacimiento es como una *tabla rasa*, carece de ideas innatas y todo depende del aprendizaje. Aprender, depende directamente de la memoria, que trabaja en base a la semejanza (relacionando cosas parecidas), el contraste (observando diferencias) y la contigüidad (recordamos cosas que están juntas en espacio y tiempo).

Aristóteles afirmaba que los procesos de motivación estaban guiados por dos polos: *agrado* y *desagrado*. Nuestra mente nos guía hacia el agrado y rechaza o nos separa del desagrado. El fin último de cualquier motivación es la *felicidad* y ésta se consigue con la búsqueda del autoperfeccionamiento; ser más perfectos y completos.

Tales cuestiones fueron debatidas durante siglos, pero la psicología científica como tal no se inicia hasta el siglo XVII con los trabajos del filósofo racionalista francés René Descartes y de los empiristas británicos Thomas Hobbes y John Locke.

René Descartes (1596-1650), afirmaba que el cuerpo humano era como una maquinaria de relojería, pero que cada mente (o alma) era independiente y única. Mantenía que la mente tiene ciertas ideas innatas, cruciales para organizar la experiencia que los individuos tienen del mundo. Es considerado el primer hombre *moderno* por su pensamiento. Pertenecía a la nobleza francesa. Estaba muy interesado en las matemáticas, la ciencia y la filosofía, y decidió combinar sus propósitos intelectuales con los viajes. Pasó varios años viajando por Europa, frecuentemente como caballero voluntario en diversos ejércitos. En 1649 Descartes aceptó una invitación para convertirse en profesor de filosofía en la corte de la Reina Cristina de Suecia. Murió al año siguiente en Estocolmo.

Descartes postuló la doctrina del *interaccionismo*, según la cual el cuerpo y la mente se influyen entre sí en alguna medida, y que el punto de interacción entre ambos se halla en la *glándula pineal*.

También argumentó que debía existir un universo externo al Yo pensante, un universo no opaco a las facultades cognoscitivas del hombre. Escribe el famoso libro "Discurso del método" (1637), donde expone que podemos dudar de todo (de lo que percibimos), pero de una cosa no podemos dudar, de que estoy dudando; y si estoy dudando es que pienso, y si pienso es que existo. De aquí su famosa frase "*pienso, luego existo*" (cogito ergo sum). Para Descartes hay tres cosas de las que no podemos dudar: del Yo o del Pensamiento, del Mundo por su extensión y de Dios por su infinitud. Para él lo psíquico es lo consciente, o sea todo lo que existe en nuestra conciencia: la imaginación, la fantasía, los sueños, los recuerdos...

Hobbes (1588-1679) y Locke (1632-1704), por su parte, resaltaron el papel de la experiencia en el conocimiento humano. Locke creía que toda la información sobre el mundo físico pasa a través de los sentidos, y que las ideas correctas pueden y deben ser verificadas con la información sensorial de la que proceden.

La corriente más influyente se desarrolló siguiendo el punto de vista de Locke. Sin embargo, ciertos psicólogos europeos que han estudiado la percepción sostendrían varios siglos después la idea cartesiana de que parte de la organización mental es innata. Esta concepción aún juega un papel importante en las recientes teorías de la percepción y la cognición (pensamiento y razonamiento).

Hume (1711-1776), filósofo, historiador y estadista escocés, cuestionó la existencia de Dios y del alma. Con esto lo único real fueron las sensaciones y las ideas.

Hume distingue las impresiones de las ideas. Las impresiones, que son los materiales de las ideas complejas, se subdividen en dos grupos, el primero de los cuales es el de las impresiones de sensación (color, sonido, sabor, olor), ligadas a la excitación de nuestros sentidos. Así, Hume considera que el placer y el dolor son dados al alma o al cuerpo, pues no reconoce distinción fundamental entre estas dos instancias. Toda esquematización en este campo le parece responder más bien a una preocupación por la comodidad que a las condiciones de la experiencia.

Hume, que pretende explicar la complejidad de la vida del espíritu mediante asociaciones de sentimientos y de ideas, admite la existencia de una segunda clase de impresiones, a las que llama, a la manera de Locke, impresiones de reflexión (Mueller, 1993).

Aparte de esta herencia filosófica, el campo que más ha contribuido al desarrollo de la psicología científica ha sido la fisiología, es decir, el estudio de las funciones de los diversos órganos y sistemas del cuerpo humano, que poco a poco fue sentando las bases para una psicología científica, una indispensable base para el futuro desarrollo de la psicología actual.

1.1.2. Desarrollo Científico

Durante esta etapa del desarrollo de la psicología, fue muy importante el hecho de que a través de las diferentes investigaciones y sus resultados, la psicología poco a poco fue considerándose como una verdadera ciencia que podía reflejar resultados interesantes acerca de la mente humana a través de métodos científicos de investigación.

El fisiólogo alemán Johannes Müller (1801-1858) intentó relacionar la experiencia sensorial con las actividades del sistema nervioso y del entorno físico de los organismos.

Es conocido por escribir un libro considerado esencial para los estudiantes de medicina: "*Tratado General de Fisiología*", en el que dice que no hay más psicólogo que el fisiólogo. Según él, nuestras sensaciones vienen por los sentidos y los nervios que transmiten los estímulos captados por nuestro cuerpo. Ante estímulos iguales, las sensaciones son distintas porque los sentidos lo son.

Darwin (1809-1882) siendo todavía joven realizó una serie de viajes por los mares del sur que fueron de importancia básica para su vida y su obra.

Lo que éste no acertaba a comprender era cómo la naturaleza conseguía seleccionar, permitiendo la supervivencia y propagación de una serie de individuos y especies, mientras toleraba y aún favorecía que otros fuesen eliminados a pesar de tener una constitución orgánica muy semejante a la de aquellos.

Las ideas básicas del evolucionismo que repercutieron de un modo inmediato en la psicología según Caparros (1990) fueron las siguientes:

-Las especies vivientes proceden de la paulatina transformación de las otras que les precedieron.

-Los miembros de cada especie y las mismas especies acaban por diferenciarse entre si por acumulación de caracteres diferentes.

-Ante las exigencias de un medio ambiente en cambio permanente sólo logran sobrevivir los individuos cuyas características individuales les permiten una mejor adaptación.

-Tales características anatómicas y fisiológicas se transmiten a su descendencia al mismo tiempo que las de los individuos que perecen en la lucha por la existencia desaparecen junto con sus podadores.

Con él, prácticamente se abandona el estudio de los contenidos de la conciencia y la introspección, y pasan a primer plano las ideas de adaptación, ajuste, éxito, fracaso, herencia, medio, etc.

A partir de Darwin la Psicología pasó a ser considerada como una ciencia biológica. La doctrina de Darwin fue decisiva en la Psicología ya que con ella se abren nuevos campos de investigación psicológica como:

Psicología diferencial, herencia-medio, aprendizaje, motivación y psicología animal.

En la conducta de muchos animales superiores, Darwin encontró muchas razones para creer en la evolución de la mente y para aceptar la existencia de facultades humanas rudimentarias entre muchas formas subhumanas. (Keller, 1995).

Pero los primeros representantes auténticos de la psicología experimental fueron el físico alemán Gustav Theodor Fechner(1801-1887) y el fisiólogo, también alemán, Wilhelm Wundt(1832-1920). Ambos son considerados los padres de la actual psicología científica.

Fechner desarrolló métodos experimentales para medir la intensidad de las sensaciones y relacionarla con la de los estímulos físicos que las provocaban, estableciendo la ley que lleva su nombre y que es, aún hoy, uno de los principios básicos de la percepción. Wundt, que en 1879 fundó el primer laboratorio de psicología experimental en la ciudad alemana de Leipzig, formó a estudiantes del mundo entero en la nueva ciencia.

La psicología científica aparece con el primer laboratorio de psicología el 1879, creado por **Wilhem Wundt** (1832-1920), un profesor de medicina y fisiología humana de la Universidad alemana de Leipzig, a quien le interesaba conocer tanto los problemas fisiológicos como los filosóficos que forman la base de la psicología. Fue el fundador del Estructuralismo. En este laboratorio estudia las sensaciones a un nivel muy elemental, como el calor y el frío. Escribió el libro "*Fundamentos de la Psicología Fisiológica*" uno de los libros más citados dentro de la psicología. Para Wundt hay dos aspectos esenciales en el comportamiento: lo objetivo (lo que vemos y sentimos) y lo subjetivo (cómo captamos aquello que estamos percibiendo).

Con esta nueva psicología experimental se describe por primera vez el tiempo de reacción, que es lo que tarda el organismo en reaccionar a un estímulo determinado. También se descubren las primeras localizaciones cerebrales, base somática de la conducta y surge la idea de enfermedades mentales como enfermedades del cerebro, algo fisiológico. Wundt era un individuo con vastos intereses intelectuales. Por ejemplo, entre 1900 y 1920 publicó una obra de diez volúmenes titulada *Psicología de los pueblos*, en la que examinaba el desarrollo psicológico de la humanidad.

Los médicos, preocupados por las enfermedades mentales, también contribuyeron al desarrollo de las modernas teorías psicológicas. Así, la clasificación sistemática de estas enfermedades, desarrollada por el pionero de la psiquiatría Emil Kraepelin, estableció las bases de los métodos de clasificación aún en uso.

Más conocido, sin embargo, es el trabajo de Sigmund Freud (1856-1939), quien elaboró el método de investigación y tratamiento conocido como psicoanálisis. En sus trabajos, Freud llamó la atención sobre las pulsiones (instintos) y los procesos inconscientes que determinan el comportamiento humano. Este énfasis en los contenidos del pensamiento y en la dinámica de la motivación, más que en la naturaleza de la cognición por sí misma, ejerció una influencia decisiva en el desarrollo de la psicología contemporánea.

1.1.3. La psicología en el siglo XX

Hasta la década de 1960 la psicología estuvo imbuida de consideraciones de índole eminentemente práctica; los psicólogos intentaron aplicar la psicología en la escuela y en los negocios, interesándose muy poco por los procesos mentales y haciendo hincapié exclusivamente en la conducta. Este movimiento, conocido como conductismo, fue en un primer momento liderado y divulgado por el psicólogo estadounidense John B. Watson(1878-1958).

Afirmando que, después de todo, la ciencia se basa en la observación. Uno no puede observar una sensación, un sentimiento o los pensamientos, pero puede observar el comportamiento externo de la gente como reacción al estímulo exterior.

La psicología actual todavía mantiene muchos de los problemas que se planteó originalmente. Por ejemplo, ciertos psicólogos están interesados ante todo en la investigación fisiológica, mientras que otros mantienen una orientación clínica, y algunos, una minoría, intentan desarrollar un enfoque más filosófico.

Aunque algunos psicólogos pragmáticos insisten aún en que la psicología debe ocuparse sólo de la conducta, olvidándose de los fenómenos psíquicos internos (que deben incluso ser rechazados por ser inaccesible su estudio científico), cada vez son más los psicólogos

que están hoy de acuerdo en que la experiencia y la vida mental (los procesos psíquicos internos) son un objeto válido de estudio para la psicología científica.

Esta vuelta al estudio de los fenómenos psíquicos internos, conocido como paradigma cognitivo, por oposición al paradigma conductista dominante en la psicología académica durante buena parte del siglo, comenzó a extenderse a mediados de la década de los años setenta.

Con el paso del tiempo, la psicología fue desarrollándose y aplicándose a diferentes Áreas de Investigación, el estudio de la conducta humana interesó tanto a fisiólogos, como a antropólogos, a empresarios, a los sistemas educativos, y a muchas diferentes áreas que buscaban con la ayuda de los conocimientos y bases de la psicología entender y mejorar la vida del ser humano en sus diferentes ámbitos. Las principales áreas de investigación de la psicología moderna forman parte sobre todo de las ciencias sociales y biológicas.

1.2. PRINCIPALES ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Psicopatología

La psicopatología, también conocida como psicología de los procesos anormales o de las conductas desviadas, es quizá la especialidad más conocida y la que el público en general asocia cuando escucha la palabra 'psicología', dado que los casos, historias y síntomas de pacientes que muestran comportamientos inadaptados afectan a la sensibilidad del público y provocan la curiosidad. Por ejemplo, sentir miedo por algo es absolutamente normal, pero estar todo el tiempo atemorizado sin que exista una causa real no lo es, aunque las barreras entre ambos estados, difíciles de delimitar incluso para los especialistas del tema, causen un alto grado de indeterminación. Por lo general, y debido a la fuerte orientación clínica de este enfoque, se hace más hincapié en la dinámica, causas y resultados de la enfermedad, pero los aspectos cognitivos de la misma pueden ser también estudiados. Los sistemas de clasificación de la conducta desviada han cambiado por la mayor información y la modificación de los hábitos sociales.

Los dos grandes grupos de desórdenes son: las psicosis, trastornos estructurales que implican una pérdida de contacto con la realidad (esquizofrenia, psicosis maniaco-depresiva, paranoia y psicosis orgánicas) y las neurosis, trastornos no psicóticos, funcionales, que normalmente no suponen una pérdida de contacto con la realidad, aunque la vida del paciente se vuelve infeliz o dolorosa, incapacitándole para ciertas tareas. Entre las patologías y cuadros sistemáticos de las neurosis se encuentran: la ansiedad aguda, las fobias, las neurosis obsesivo-compulsivas y las histerias, así como los desórdenes de la personalidad o psicopatías, que incluyen las personalidades antisociales -psicópatas o sociópatas, entre otros comportamientos desviados.

1.2.2. Psicología social

La psicología social comprende diversas teorías que pueden ser clasificadas como teorías del equilibrio. Son las que se ocupan, tanto en la teoría como en la práctica, de cómo y por qué cambian los individuos sus actitudes. Si, por ejemplo, una audiencia escucha un discurso de una persona considerada respetable, normalmente esperan ideas con las que estén de acuerdo. Si éste no es el caso, la audiencia pasará a desestimar al orador, o cambiará de actitud y participará de las ideas expresadas. En suma, los oyentes modificarán sus actitudes hacia el orador o hacia sus ideas, buscando el equilibrio. Del mismo modo, las personas tienden a equilibrar o reconciliar sus propias ideas con sus acciones. Al margen de este tipo de cuestiones, la psicología social también ha estudiado, entre otros temas, la conducta de masas y los fenómenos de grupo.

1.2.3. Psicología fisiológica

El estudio de las bases fisiológicas subyacentes a las funciones psicológicas se denomina psicología fisiológica. Los dos mayores sistemas de comunicación del organismo humano, el nervioso y el circulatorio, son los ejes de la mayoría de las investigaciones en este campo.

El sistema nervioso comprende el sistema nervioso central, que incluye el cerebro, la médula espinal y sus correspondientes redes neuronales, y el sistema nervioso periférico, que se comunica con las glándulas y los músculos, e incluye los receptores sensoriales para ver, oír, oler, gustar, tocar y sentir. El aparato circulatorio, además de transportar la sangre, distribuye los importantes agentes químicos llamados hormonas desde las glándulas al resto del cuerpo. Estos dos sistemas de comunicación son esenciales en la conducta humana.

La unidad mínima del sistema nervioso es la célula nerviosa elemental o neurona. Cuando una neurona es estimulada de forma adecuada, envía señales electroquímicas de una parte a otra del organismo. El sistema nervioso tiene 125.000 millones de neuronas, de las cuales unos 100.000 millones están en el propio cerebro.

1.2.4. Aprendizaje y condicionamiento

Piaget (1896-1980) el más influyente observador de los niños en este siglo, fue un biólogo suizo. Piaget sugiere que en funcionamiento del intelecto humano al igual que en el biológico, existen dos procesos invariables: la adaptación y a organización. El modelo asimilación-acomodación describe la forma en que el sistema cognitivo interactúa con su entorno y como gracias a muchas interacciones de este tipo, se producen los cambios evolutivos.

El desarrollo cognitivo tendrá lugar al intentar acomodarse y asimilar una y otra vez elementos ambientales nuevos, que aún no han sido asimilados con anterioridad y el propio sistema irá modificando poco a poco su estructura interna.

Por otra parte, Piaget habla de los esquemas mencionando que hacen referencia a clases o categorías de pautas de conductas organizadas y ejercitadas de un modo repetido. La realidad exterior se asimila a los esquemas sensoriomotores y al mismo tiempo los esquemas se acomodan a esa realidad. Si la asimilación y la acomodación están equilibradas, tienen la misma importancia en un determinado

encuentro realidad-esquemas, se dice que el sistema cognitivo del niño actúa como una inteligencia adaptada. Por el contrario, si predomina la acomodación se denomina juego y a la inversa asimilación (Flavell, 1985).

La psicología estudia el cambio que se produce en el organismo como resultado de la experiencia, esto es, el aprendizaje. Gran parte de su investigación se ha desarrollado utilizando animales de laboratorio. El enfoque conductista, el que más se ha ocupado de las formas elementales del aprendizaje, distingue dos tipos de condicionamiento: el condicionamiento clásico y el instrumental u operante.

El condicionamiento clásico también se conoce como condicionamiento pavloviano en honor de su descubridor, el fisiólogo ruso Iván Pávlov. Éste demostró que si un hecho arbitrario, el sonido de una campana, precede regularmente a un hecho biológicamente relevante (la comida de un animal), la campana pasará a ser una señal de comida y el animal salivará al escucharla, preparándose para comer. La respuesta del animal será, por tanto, un reflejo condicionado al sonido de la campana.

Pavlov (1849-1936) precursor del estudio del aprendizaje, afirmaba que los hemisferios cerebrales sobresalen como el logro máximo del desarrollo nervioso en el reino animal (Keller, 1995). Sus opiniones acerca del funcionamiento del sistema nervioso estaban basadas principalmente en relaciones vistas y en medidas estímulo-respuesta, y sus contribuciones, a la ciencia de la conducta son tan importantes como las que pudo haber hecho en su propio campo de especialización: el sistema nervioso de los mamíferos. Así también, Pavlov y sus colaboradores trabajaron con animales (perros) con sus sistemas nerviosos intactos; se centraron más en las respuestas glandulares que en las musculares y, lo más importante, se preocuparon por los reflejos adquiridos durante la vida del animal (Keller, 1995).

“Pavlov descubrió que todo fenómeno natural puede convertirse en señal: un sonido, un color, un olor, un estímulo de la piel, etc. La experimentación, que ha adelantado mucho en este sentido ha permitido establecer que los reflejos condicionados ponen en

juego procesos, no sólo de excitación, sino de inhibición” (Mueller, 1993, pág. 407).

El trabajo de B. F. Skinner(1904-) consiste en hacer un estudio sobre la conducta de comer de la rata de laboratorio, inventando una “caja de problema repetido”, con lo cual se abría un enorme campo de investigación y exploración, esto logró que se pudieran estudiar muchos aspectos.

El método de Skinner fue adoptado primero por quienes trabajaban en el campo de la conducta animal, al ver las posibilidades de predicción y de control con sujetos individuales, hasta un grado no conocido anteriormente. Era un sistema en el que las relaciones funcionales (de estímulo, respuesta y reforzamiento), pertenecientes al organismo individual, ocuparon el centro del escenario (Keller, 1995).

En el condicionamiento instrumental u operante, que aplicó B. F. Skinner, el énfasis recae en la conducta del animal y en las consecuencias de sus acciones. En general, si a una acción le sigue una recompensa, un refuerzo positivo, la acción se repetirá cuando el animal se encuentre en la misma situación. Por ejemplo, si un animal hambriento es recompensado con comida por girar a la derecha en un laberinto simple, tenderá a girar de nuevo a la derecha cuando se encuentre en el laberinto. Si la recompensa cesa, aparecerán otros tipos de comportamiento.

Estos dos tipos de investigación tratan de los aspectos más elementales de la experiencia del aprendizaje. En el condicionamiento clásico, la atención recae en la importancia de la asociación del estímulo condicionado y del no condicionado; en el instrumental u operante, recae en la utilización de refuerzos, negativos o positivos, para modificar la conducta. Dicho de otro modo, el primero se ocupa de qué clase de fenómenos aparecen juntos en el proceso de aprendizaje, mientras que el segundo trata de las consecuencias de las acciones. La mayoría de las situaciones reales de aprendizaje tienen, de hecho, características clásicas y operantes.

A través de los tiempos la psicología ha ido evolucionando y más aún el conductismo radical, y es aquí donde cabe mencionar las grandes fases del conductismo que se pueden clasificar de la siguiente manera:

- La del nacimiento y difusión de 1910 a 1930, representada por Watson y caracterizada por el objetivismo antimentalista de los que pudiera llamarse el conductismo clásico.
- La era de las teorías, de 1930 a 1950, en la que, admitido y depurado el nuevo enfoque, se elaboran los grandes sistemas —Pavlov (1849-1936), Hull(1884-1952), Tolman(1886-1961), Guthrie(1886-1959), *Skinner(1904-)*, caracterizados por el objetivismo positivista de lo que cabe denominar el neoconductismo sistemático.
- La fase de la crisis, entre 1950 y 1960, que esta representada primero por una crítica interna, según la cual los intentos conductistas habrían resultado defectuosos por no cumplir adecuadamente las reglas objetivas en que pretendían basarse.
- La segunda crisis es, en gran parte, opuesta: intenta demostrar que la insuficiencia del conductismo se debe, más bien, a la insuficiencia de sus propias reglas y a la pretensión de ajustarse demasiado tercamente a ellas.

Y por ultimo hay que tomar en cuenta que actualmente se considera a la conducta, no como el objeto único, ni en muchos casos el objeto principal, de la investigación psicológica, sino como una de las tantas vías.

1.2.5. Enfoque cognitivo

Hoy en día, la corriente cognitivo-conductual es una de las corrientes psicológicas más aceptadas, ya que el conductismo necesitaba incorporar constructos cognitivos tanto en sus procedimientos de evaluación como en la intervención.

Aunque muchos de los métodos cognitivo-conductuales que fueron desarrollados en los años sesentas siguen vigentes, han existido cambios en los noventas.

En los años sesenta la psicología cognitiva se hallaba en sus estadios iniciales de desarrollo y el principal ímpetu para el desarrollo de técnicas asociadas a la terapia cognitivo-conductual brotó de las necesidades clínicas.

El reconocimiento de que los constructos cognitivos podían desempeñar un papel importante en la terapia conductual se produjo sin beneficio de la base empírica que había sido usada en el desarrollo de los métodos de intervención que tenían sus orígenes en el condicionamiento clásico o en el operante. Sin embargo, había muchos terapeutas conductuales que se hallaban en contacto directo con la realidad clínica y reconocían que los modelos de condicionamiento eran incompletos (Goldfried, 1996).

Pero no podemos dejar de hablar de las personas que han contribuido a que la corriente cognitivo-conductual se desarrollara y siga creciendo. Dos líneas específicas de teorización e investigación han contribuido al surgimiento del enfoque de la TCC. Una línea deriva de los esfuerzos de los teóricos cognitivos semánticos, tales como George Kelly, Albert Ellis y Aarón Beck. La segunda línea deriva de los recientes desafíos sobre la adecuación de los procedimientos de la terapia de la conducta basada en la teoría del aprendizaje, como ha quedado reflejado en los trabajos de Julián Roifer, Albert Bandura, Walret Mischel, Michael Mahoney y Don Meichenbaum.

Durante este desarrollo que se ha venido dando, el terapeuta semántico que más atención ha recibido es Albert Ellis, quien desarrolló la Terapia Racional-Emotiva (TRE) y por su parte Aarón Beck que desarrolló un enfoque activo y estructurado para el tratamiento de una diversidad de desórdenes psiquiátricos que se llamó Reestructuración Cognitiva.

Aunque el trabajo de ellos no se limita a lo que se ha mencionado, es importante saber que todos de alguna manera u otra han contribuido enormemente al desarrollo de la corriente cognitivo-conductual.

Las investigaciones sobre el aprendizaje humano son, naturalmente, más complejas que las del aprendizaje animal, y en rigor no se pueden limitar a los dos tipos de condicionamiento antes expuestos. El aprendizaje humano y la memoria han sido estudiados con materiales verbales (como listas de palabras o relatos) o mediante tareas que implicaban habilidades motoras (como aprender a escribir a máquina o a tocar un instrumento). Estos estudios han resaltado la deceleración progresiva en la curva del aprendizaje (curva semejante a una función logarítmica, con gran rendimiento al comienzo que después se va haciendo más y más lento), y también la deceleración progresiva en la del olvido (justo después del aprendizaje se olvida más, con el tiempo se olvida menos).

En las últimas décadas, la investigación psicológica ha mostrado una atención cada vez mayor por el papel de la cognición en el aprendizaje humano, logrando complementar los aspectos más importantes de los enfoques conductistas, utilizando sus mismos métodos de investigación y sus mismos constructos básicos, pero dando un papel importante, también a los valores cognitivos del ser humano. Se ha hecho hincapié en el papel de la atención, la memoria, la percepción, las pautas de reconocimiento y el uso del lenguaje en el proceso del aprendizaje, y este enfoque ha pasado gradualmente del laboratorio a la práctica terapéutica.

Los procesos mentales superiores, como la formación de conceptos y la resolución de problemas, son difíciles de estudiar. El enfoque más conocido ha sido el del procesamiento de la información, que utiliza la metáfora 'computacional' para comparar las operaciones mentales con las informáticas, indagando cómo se codifica la información, cómo se transforma, almacena, recupera y se transmite al exterior.

Aunque el enfoque del procesamiento de información ha resultado muy fructífero para sugerir modelos explicativos del pensamiento humano y la resolución de problemas en situaciones muy definidas, también se ha demostrado que es difícil establecer modelos más generales del funcionamiento de la mente humana a partir de pautas informáticas.

1.2.6. Tests y psicometría

En numerosos campos de la psicología teórica y aplicada se emplean tests y otros sistemas para llevar a cabo la evaluación psicológica. Los más conocidos son los tests de inteligencia, desarrollados a partir del siglo XX, en los albores mismos de la psicología científica, que miden la capacidad de un individuo para relacionarse con su entorno. Estos tests han sido muy útiles en el ámbito educativo para seleccionar alumnos, asignarlos a cursos de formación específicos y, en general, para predecir el éxito o fracaso en la escuela. Se han desarrollado también tests especiales para conocer el futuro éxito en diferentes profesiones y asesorar qué campos o especialidades convienen más a un determinado estudiante. La evaluación psicológica, que también se utiliza en la psicoterapia, se ha ocupado de medir aspectos de la personalidad, intereses y actitudes de los individuos.

Sin embargo, un problema clave en el diseño de tests es el desarrollo y aplicación de criterios comunes a la hora de su puntuación. En los tests de inteligencia, por ejemplo, el criterio más utilizado ha sido el del éxito escolar, pero han sido puestos en duda por el matiz cultural que implican (los resultados podrían reflejar más que la capacidad de un niño para aprender, su aprendizaje previo, favorecido por el nivel social de su familia). Para los tests de intereses y orientación vocacional, el criterio ha sido el de la persistencia en una ocupación determinada.

En los tests de personalidad hay desacuerdo entre los psicólogos sobre los criterios que deberían utilizarse. Aunque se han propuesto muchos, la mayoría de los tests sólo refieren los aspectos concretos de la personalidad que tratan de evaluar.

En los tests se han desarrollado también modelos estadísticos muy sofisticados, siendo los más eficaces los que tienen una base estadística compleja y sutil. Algunos psicólogos se han convertido en verdaderos expertos en la elaboración de tests y otros instrumentos de medida para propósitos concretos, una vez acordada su finalidad.

En base a estas diferentes Áreas de Investigación y a la gran cantidad de descubrimientos y resultados obtenidos, podemos encontrar tres grandes rubros en los que la psicología ha demostrado su efectividad y ha sido reconocida. De manera que los psicólogos han podido insertarse en ellas y con el paso del tiempo hacer más explícita su participación en estas Areas de Aplicación.

1.3. APLICACIONES DE LA PSICOLOGÍA

La psicología tiene su aplicación en problemas que surgen prácticamente en todas las áreas de la vida social. Por ejemplo, los psicólogos asesoran a instituciones y organismos tan distintos como los tribunales de justicia o las grandes empresas. Prestan sus servicios a Instituciones educativas del mismo modo que lo hacen de manera individual en la terapia. A continuación presentamos un breve resumen de las tres áreas principales de la psicología aplicada: psicología de la educación, psicología clínica y psicología industrial.

1.3.1. Psicología de la educación

Los psicólogos de la educación trabajan en los problemas derivados del aprendizaje y la enseñanza; por ejemplo, investigan nuevos métodos para enseñar a los niños a leer o a resolver problemas matemáticos, con el fin de hacer el aprendizaje escolar más efectivo. Del mismo modo se investiga acerca del mismo proceso de aprendizaje a modo de revolucionar e innovar los antiguos sistemas educacionales a todos los niveles. Y

dan apoyo para detectar e integrar a niños de necesidades especiales, así como a los que tienen problemas de aprendizaje.

1.3.2. .Psicología clínica

Muchos psicólogos trabajan en hospitales, clínicas y consultas privadas, aplicando diferentes tipos de terapias a las personas que necesitan ayuda psicológica. Entrevistan y estudian a los pacientes y realizan tratamientos que no son médicos (con fármacos) ni quirúrgicos (mediante operaciones).

Una contribución especial de la psicología clínica es la terapia de conducta, basada en los principios del aprendizaje y el condicionamiento, con la que los terapeutas intentan modificar la conducta del paciente eliminando los síntomas negativos mediante el descondicionamiento sistemático o el refuerzo gradual de un comportamiento alternativo más positivo. En otras formas de terapia, el psicólogo puede ayudar a los pacientes a comprender mejor sus problemas, buscando nuevas formas para enfrentarse a ellos.

1.3.3 Psicología Industrial

Los psicólogos desempeñan diversas tareas en organizaciones empresariales y lugares de trabajo: en el departamento de personal o recursos humanos, en asesorías para la contratación y selección de personal, en la entrevista y realización de tests a los candidatos, en la elaboración de cursos de formación y en el mantenimiento de un ambiente laboral adecuado; otros investigan para los departamentos de marketing (mercadotecnia) y publicidad de las empresas, o directamente para este tipo de agencias; por último, también se dedican a investigar la organización metódica del trabajo y a acondicionar el equipo o espacios laborales adaptándolos a las necesidades y potencialidades de los usuarios.

La inserción del psicólogo en este ámbito, ha sido muy fructífera y reconocida, el psicólogo tiene muchas maneras de poder interactuar y desarrollar nuevos sistemas novedosos de administración, y de manejo de los Recursos Humanos de una empresa, al mismo tiempo que colabora a la contratación de elementos adecuados para lo que se requiere y muchos otros aspectos interesantes. El Desarrollo de la Psicología Industrial en México y en el

mundo ha sido muy interesante, pero más aún lo es la misma actividad que el psicólogo realiza y las oportunidades futuras de desarrollo que ahora se le presentan. En el siguiente capítulo se mencionan las diferentes definiciones que de la Psicología Industrial se tienen, así como todos los aspectos relacionados con esta importante Area de la Psicología.

CAPITULO II

PSICOLOGIA INDUSTRIAL U ORGANIZACIONAL

2.1. DEFINICIÓN

A lo largo de la extensa bibliografía, encontramos que se utilizan dos conceptos diferentes, psicología industrial, y psicología organizacional, a menudo podemos llegar a pensar que estos términos son diferentes o por el contrario, se pueden entender como algo similar ocasionando confusión al momento de utilizarlos o de leer acerca de ellos. Entonces, ¿significan lo mismo y podemos utilizarlos indistintamente? O ¿Estamos hablando de conceptos distintos? Repasemos pues a que se refiere cada uno de ellos.

Psicología Organizacional definida por Rodríguez (1988), es el estudio del ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto.

Dunnette y Kirchner (1990) definen a la psicología de la organización como el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización. Los mismos autores mencionan que la psicología de las organizaciones también se ha definido sencillamente como el estudio de la conducta de los individuos.

También se habla de la definición de psicología organizacional como un área tecnológica de la psicología encargada del estudio del comportamiento individual en el contexto definido social y económicamente como organización.

Otros autores llaman organización a la suma total de relaciones humanas en cualquier actividad de grupo, aunque mencionan que se pueden considerar a las organizaciones como sinónimo de empresas industriales, y que están dedicadas al objetivo general de obtener un beneficio de la producción y venta de bienes y servicios.

“Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad” (Schein, 1980, pág. 19).

La psicología industrial como una rama de la psicología, es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo. Del mismo modo que tiene que ver con la administración de los recursos humanos de las empresas. La conducta externa es el único aspecto de la existencia humana susceptible de ser visto, oído, medido y registrado con objetividad. De ahí que el psicólogo industrial se concentre en ella. La psicología industrial es la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. El aspecto más relevante de la psicología industrial es su disciplina. Reconoce claramente que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido. No trata las suposiciones o las hipótesis como si fueran conclusiones.

Por otra parte, Dunnette y Kirchner (1990) definen a la industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. Instituciones tales como agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros e institutos de investigación, así como también fábricas, agencias de publicidad, bancos y empresas de seguros, todas están dentro de dicha definición.

Así podríamos concluir con que “El área organizacional, como contexto para la operación psicológica surge de la administración, y concretamente de los cambios sociales relacionados con los sistemas de producción. Inicialmente se identificó como industrial al lugar (local de operación), la estructura (recursos materiales y técnicos) y el grupo de individuos encargados de la elaboración de algún producto (industria automotriz, calzado, electrónicos, etc.), título que cambiaría al de organización para abarcar otras estructuras materiales y grupos donde no podía precisarse la elaboración de un ‘producto’ físicamente, pero que comercializaban esto u ofrecían servicios (tiendas, escuelas, hospitales, etc.).

La transición entre psicología industrial y psicología organizacional no obedece a una “reconsideración psicológica, sino al cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que indicó un ajuste para su nombramiento” (Vargas y Velasco, 2000 pág. 10). La psicología organizacional ha sufrido, en los últimos 15 a 20 años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos entre la empresa privada y el gobierno.

2. 2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

2.2.1 Internacionales

Las condiciones económicas, políticas y sociales por las que atravesaba Europa a principios del siglo XVIII, fomentaron su desarrollo industrial. Esta etapa representó el cambio de los viejos sistemas de organización del trabajo, transformando radicalmente los métodos, técnicas y procedimientos existentes hasta ese momento, provocando nueva organización de la producción (Santana y Velázquez, 2000). Estos cambios afectaron a l resto del mundo, provocando así un constante avance tecnológico, cultural y científico que influyó al resto del mundo. (Korman, 1978).

La psicología industrial surgió por primera ocasión a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico; luego, las constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjo creciente. Fue fundada formalmente a principios del siglo XX. Por Walter Dill Scott, quien, en 1901, inició sus estudios y se pronunció a favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad, y en 1903, escribió el libro “*The Theory of Advertising*” (La teoría de la publicidad), que fue el primer libro que trató de psicología y un aspecto del mundo laboral y la Psicología en la Publicidad (1908). Fue considerado como el pionero de la Psicología Industrial y reconocido por sus trabajos iniciales sobre la selección de vendedores y por su obra clásica de Administración de Personal; sí como su

actividad realizada en el ejército elaborando y aplicando instrumentos de evaluación psicológica del personal militar. (Muchinsky, 1995).

Frederik W. Taylor, se interesó por la reestructuración de la situación del trabajo para lograr rendimientos más altos en la compañía y un mejor salario para los trabajadores. Con la publicación de su libro *Shop Management* en 1903, y posteriormente, *Principios de Administración Científica* en 1911. De ahí que ideara su famoso sistemas de Administración científica del trabajo con los siguientes postulados: “Ciencia en lugar de empirismo; armonía en vez de discordia; cooperación, no individualismo; rendimiento máximo en lugar de producción reducida; y desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad”(Chiavenato, 1981).

En 1913 apareció un libro llamado “*Psychology of Industrial Efficiency*” (Psicología de la eficiencia industrial); escrito por el psicólogo alemán maestro de Harvard, llamado Hugo Münsterberg. Se distinguió por aplicar el método experimental a una variedad de problemas, entre ellos los relacionados con el contexto industrial. Se le da el crédito de padre de la psicotécnica ya que su libro ha servido como modelo de desarrollo de la ahora llamada psicología industrial, en el cual se incluyen temas como: el aprendizaje, el ajuste de las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta, entre otros. Inició estudios sobre las aptitudes individuales en los conductores de tranvías, en el que frecuentemente se presentaban accidentes; a raíz de esto llegó a determinar qué factores físicos y psicológicos en los empleados eran los causantes de los accidentes, por lo que implantó una serie de pruebas que apoyaron la selección de personal (Rivera, 1986).

Sin embargo, no fue hasta la Primera Guerra Mundial (1914-1918), donde la psicología industrial marcó su nacimiento como una disciplina de suma importancia y utilidad. El trabajo de los psicólogos se centro en la selección y la colocación de las personas, la relación del hombre con las condiciones de trabajo, tales como: el ambiente, la comunicación, la motivación, las medidas de seguridad y el entrenamiento de las nuevas necesidades. (Santana y Velázquez, 2000).

Ante la necesidad de seleccionar y calificar a millones de reclutas, el ejército pidió a un grupo de psicólogos que elaboraran un test de inteligencia general, y así poder seleccionar a los candidatos más aptos, creando así dos tests; el Army alfa para alfabetos y Army beta para analfabetos. Gracias a esto la psicología comenzó a tener un reconocimiento mayor ante la sociedad. (Shultz, 1985)

Como consecuencia de la aceptación y el éxito que estos tests obtuvieron, se comenzaron a diseñar otros tipos de tests para evaluar al personal militar. Al terminar la guerra, otros organismos que utilizaban métodos de selección y clasificación se dieron cuenta de la utilidad de los tests, y comenzó a crecer la difusión de las actividades de la psicología industrial.

En 1924 crece el campo de la psicología industrial gracias a los estudios de Hawthorne, comenzando con la investigación de los aspectos físicos del ambiente de trabajo en la eficacia del empleado. Los psicólogos llegaron a la conclusión de que además de esto, otro factor, posiblemente más importante, son las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral puesto que la calidad e índole de supervisión, grupos informales entre los trabajadores, actitud de estos ante su empleo, la comunicación, etc., influyen en la eficacia, motivación y satisfacción con el trabajo.

Otro investigador que trató de establecer la relación entre las condiciones de trabajo y la eficiencia, fue Elton Mayo. Específicamente comenzó por tratar de determinar la relación entre cambios en la intensidad de la iluminación, y otras condiciones físicas de la fábrica y la producción. Las conclusiones derivadas de sus estudios demostraron que no había relación específica entre la iluminación usual y la producción, sin embargo esto sirvió para que se generaran muchos otros estudios de tipo motivacional, ya que se le empezó a dar un mayor énfasis a los aspectos humanos y emocionales del trabajador y su influencia en la productividad. (Blum y Naylor, 1985). Se empezaron a cuestionar los problemas relacionados con la dirección, el mando intermedio y las relaciones humanas (Gilmer, 1976).

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), psicólogos e ingenieros se juntaron para diseñar el nuevo armamento y equipo militar, así como para reclutar elementos. Los más de 2000 psicólogos se encargaron de aplicar pruebas, seleccionar, clasificar reclutas y asignarlos a varias ramas del servicio militar, en función de su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. Esto crea una nueva rama de la psicología industrial, llamada psicología de la ingeniería. Y un crecimiento mayor de la utilización de los métodos de clasificación y selección de personal militar adaptados a escuelas, industrias y organismos gubernamentales. (Schultz, 1985).

Del mismo modo en que la utilización de dichas técnicas fue creciendo tanto en número como en diversidad de organismos en los que se aplicaba, el interés por la investigación crecía entre los psicólogos.

Durante este periodo se desarrollaron instrumentos y métodos de instrucción, pruebas para la selección y clasificación de personal, y diversos programas de capacitación. Se comenzó a considerar al psicólogo como un profesional importante dentro del Área de Recursos Humanos para el manejo y desarrollo de recursos humanos. (Siliceo, 1992).

Muchos psicólogos se dieron cuenta de la existencia de los importantes retos y problemas del mundo real, comprendiendo que podían colaborar en encontrarles una respuesta. A partir de 1945, en USA crece la tecnología así como las empresas. Al crear nuevos métodos y técnicas de fabricación, se presenta la necesidad de enseñárselo al obrero, por lo que crece el campo de la psicología industrial, así como los psicólogos especializados en esta área.

Para 1970 se divide la psicología industrial del American Psychological Association (Asociación estadounidense de psicología) para nombrarse División de psicología industrial y organizacional, con el objeto de incorporar las nuevas tendencias.

Posteriormente aparece el Handbook of Industrial and Organizational Psychology de Dunnette, la cual muestra con claridad la diversidad hasta ese momento lograda por la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Rodríguez, 1988).

- A) Psicología del Personal: La cual se encarga de la selección, la formación y la evaluación del personal en función de sus habilidades, necesidades, niveles de desempeño, etc.
- B) Conducta Organizacional: Que se ocupa de la influencia de las organizaciones sobre las actitudes y el comportamiento de quienes trabajan en ellas.
- C) Psicología de la Ingeniería: La cual está relacionada con el conocimiento del desempeño humano en los sistemas hombre-máquina, incluyendo el diseño de equipos y de maquinaria, a fin de mejorar la productividad y la seguridad de los trabajadores.
- D) Asesoramiento Vocacional y de Carreras: Que presta apoyo y orienta a los trabajadores para la elección profesional, cambios en las condiciones de trabajo, jubilación, etc.
- E) Desarrollo Organizacional: Que pretende diagnosticar los problemas de las organizaciones para introducir los cambios necesarios y evaluar la efectividad de los mismos. Implica un cambio planificado para intentar resolver los problemas concretos de la organización.
- F) Relaciones Laborales: La cual pretende mediar los problemas derivados de la relación obrero-patronal, a través de la negociación y solución del conflicto.

2.2.2 Nacionales

Mientras la psicología del trabajo comenzaba a tomar fuerza en Europa, en México, por el año de 1923, imperaba la orientación clínica. Las circunstancias económicas, y culturales distaban mucho de las europeas, por lo que el desarrollo de la psicología en el ámbito industrial apenas estaba por comenzar.

En el año de 1929 el Departamento del Distrito Federal crea el departamento de psicotécnica, destinado a evaluar y seleccionar correctamente a los nuevos reclutas para el cuerpo policiaco y de tránsito, así como para la Normal Superior, y otras dependencias, utilizando ya una adaptación del test de Binet. (Smith, 1984). En el mismo año, se creó la Confederación patronal, cuyo objetivo era medir las relaciones obrero-patronales y encontrar las soluciones a los problemas presentados. Algunos investigadores como el Doctor José Gómez Robledo, realizaron importantes contribuciones al elaborar pruebas psicológicas, realizar estudios sobre la psicología del Mexicano y sobre todo al dar orientación de carácter laboral a la psicología.

En 1938, Teléfonos de México funda la Escuela Tecnológica para adiestrar técnicamente a sus trabajadores por el avance de ese tiempo. Se inauguró en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM la carrera de Psicología, con un atraso en sus conocimientos e información de casi 30 años. Sin embargo, aún no se delineaba con claridad las áreas de esta nueva carrera, por consiguiente a la psicología del trabajo le faltaba mucho para alcanzar el nivel educacional de otros países.

En el ámbito empresarial comenzaba a surgir un gran interés por la industrialización del país, logrando con ello mejores apreciaciones sobre las posibilidades reales de la misma, la importancia de los recursos humanos y su justo valor. Y es así, como el factor trabajador o empleado, fue tomado en cuenta para su mejor capacitación, selección y mantenimiento, debido a las numerosas empresas transnacionales y del sector privado que empezaron a invertir en México durante el gobierno de Lázaro Cárdenas, dando paso así a la creación de varias plantas productivas que requerían de recursos humanos calificados para desempeñarse en los cargos. Durante 1941 el Banco de México incorporó la selección de personal a su organización, creándose así el Departamento de Investigaciones Especiales bajo la dirección del Doctor Alfonso Quiroz Cuarón, poniendo atención a los rasgos psicopatológicos de los candidatos. En 1944 también Teléfonos de México impulsada por el ingeniero David Mehel comienza a aplicar exámenes de admisión de personal. La batería comprendía test de criterios, percepción visual y auditiva,

concentración de números y nombres, etc. Detectando los conocimientos mínimos y las aptitudes necesarias para un buen desempeño en los puestos ofrecidos (Nuñez, 1985).

Para 1947 el Banco de Comercio incorporó la selección de personal, a iniciativa del Doctor Germán Herrera, quien utilizó la misma batería de pruebas que tenía el Banco de México. En 1949 se instaló, en el Distrito Federal, el Instituto de Personal, cuyo objetivo era el de incrementar la aplicación de técnicas de administración de personal, evaluación de puestos, investigaciones especiales, asesorías, etc., a las empresas que no contaban con personal o recursos que les permitieran instalar un Departamento Psicológico.

En 1950 se funda la Sociedad Mexicana de Psicología teniendo como objetivo promover la psicología como disciplina científica y como área profesional, dedicada a contribuir a la solución de aquellos problemas humanos relacionados con el comportamiento. En 1952 se crea en la Universidad Autónoma de México un nuevo programa para obtener el título profesional de psicólogo en nivel licenciatura y se establece un programa de especialidades en clínica, social e industrial.

Para 1959 la psicología iba tomando más terreno ante nuestra sociedad, la Comisión Federal de Electricidad contrata varios psicólogos a través de la Sra. Elena Salazar Mayer quien los incorpora a la selección de personal y a la investigación de la psicometría adaptando para uso nacional las pruebas de Army Beta, Dominos, Wais y Barranquilla. Despachos de psicología del trabajo, como Dando, SA., CEIR de México, llegaron aquí con los objetivos de transferir técnicas psicolaborales y efectuar grupos de trabajo con profesionistas mexicanos, siendo hasta los años sesentas y setentas que la psicología experimenta un desarrollo notable, no sólo en la psicología organizacional sino en las demás áreas.

Pero lo anterior se vio consolidado con la creación de la facultad de psicología independiente de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. No obstante existe la relación con las disciplinas médicas y no fue hasta la creación de la ENEP Iztacala, que los contenidos de otras disciplinas fueron considerados como apoyo y no como base o como un

todo. Es así como por acuerdo del H. Consejo Universitario de la UNAM, en diciembre de 1974 se aprobó el proyecto de la ENEP Iztacala, ahora FES Iztacala (Facultad de Estudios Superiores Iztacala), institución en la que se estudiarían las carreras de psicología, medicina, odontología, biología y enfermería.

En el año de 1967 ya existían formalmente las áreas de Psicología del Trabajo y de Psicología Social dentro del plan de estudios de la carrera de Psicología en la UNAM.

La Asociación de Psicólogos Industriales, A. C., se funda en Mayo de 1970 con la finalidad de acrecentar la preparación profesional de los psicólogos orientados al trabajo. Y es en 1972 cuando se oficializa el reconocimiento de la Psicología Organizacional como especialidad, durante el primer Congreso Internacional de Psicología del Trabajo en Acapulco, Gro. La psicología industrial aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica.

2.2.3 Desarrollo

Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que optimizara sus capacidades físicas y humanas, aumentara la coordinación y el trabajo en equipo, y garantizara eficiencia en todos los aspectos. Particularmente se interesaron entonces por estudiar los modos de motivar o facilitar el aprendizaje para lograr el crecimiento profesional de los trabajadores. El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, cuando los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como una parte muy importante de su vida ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que se realiza se relacionan con la imagen que se tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas.

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

Dadas las situaciones sociales, económicas y políticas, es necesario que el psicólogo se enfrente a una problemática en la cual los recursos humanos técnicamente preparados para hacer frente a la expansión del trabajo y el crecimiento industrial, son insuficientes; es por ello que la psicología del trabajo debe trabajar conjuntamente con otras disciplinas afines a su campo de acción para lograr resultado óptimos, atacando con ello los problemas que puedan surgir dentro de las organizaciones.

Actualmente, la psicología industrial, se especializa en las áreas del personal, el consumidor, la ingeniería humana y organizacional, abarcando todo lo que se refiere al mundo del trabajo.

No importando donde se encuentre empleado, al psicólogo industrial interesa resolver los problemas humanos creados por la civilización industrial. El psicólogo formula y resuelve problemas, revisa los conocimientos anteriores, hace observaciones preliminares, se plantea constantemente la manera de hacer más eficiente el trabajo, enuncia hipótesis, da cuenta de los resultados y los emplea.

Encontramos así tres ámbitos importantes o etapas en las que el psicólogo esta inmerso en una organización.- primero durante la elección de los nuevos candidatos y las nuevas asignaciones a los empleados ya existentes, segundo en la inducción del nuevo empleado a su trabajo así como su monitoreo durante los meses siguientes, y tercero en la solución de problemas derivados de las distintas relaciones entre los individuos de la organización, llamándose también la administración de los Recursos Humanos, lo cuál dependerá de la estructura administrativa que la organización tenga.

Sin embargo, aún cuando difieran un poco los procedimientos de cada organización, la Administración de los Recursos Humanos esta compuesta de distintos procedimientos que son generales a todas las organizaciones y que cada empresa lleva de la manera en que más le convenga (Vargas y Velasco, 2000 pág. 185). Dichos procedimientos se enuncian en el siguiente capítulo.

CAP. III

EL PSICÓLOGO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

El propósito que se tiene en este capítulo es el de exponer algunos elementos de la Psicología Organizacional, el Reclutamiento y Selección de Personal, y la Organización, dentro del Area de Recursos Humanos.

3.1. ELEMENTOS DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.

Con base en Arias Galicia, F. (1989), los elementos de la Empresa u Organización son:

a) Recursos Materiales.

Son aquellos que comprenden las instalaciones físicas, materia prima, el dinero, herramientas, instrumental, equipo y mobiliario, entre otros.

b) Recursos Técnicos.

Aquí quedan comprendidos los procedimientos, instructivos, sistemas, etc.

c) Recursos Humanos.

Los recursos humanos son las personas participantes de una empresa junto con sus experiencias, habilidades, intereses, actitudes, potencialidades, aptitudes, motivación, etc. Estos son los más importantes ya que de ellos dependerá la aplicación, el perfeccionamiento y mejoramiento de los otros dos. Lo cual no puede darse a la inversa.

La Psicología Industrial basándose en los principios de la Administración (prevención, planeación, control, dirección, integración y organización). Fundamenta la importancia de los recursos humanos para la implementación de los demás recursos que

conforman la empresa.

3.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo. Las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades. etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país general." (Arias Galicia. F.; 1989.).

Lo importante es reconocer que al ser aceptados los factores humanos como parte primordial de la industria. Ésta tiene la obligación de comportarse recíprocamente con el trabajador por lo que estará obligada a atender acuciosa y constantemente la adaptación de las necesidades y habilidades del trabajador a sus tareas.

"La labor más difícil, pero la más propia de la administración de personal radica, precisamente, en coordinar los fines de la empresa con los fines del trabajador. Cuanto mejor lo logre, será mejor la administración de personal." (Reyes Ponce, A.; 1986.).

"Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos administrativa para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad." (Arias Galicia, F.; 1989.).

Así pues, la administración de recursos humanos es un proceso que comprende las actividades relacionadas con el establecimiento, debidamente planeado, de procedimientos que coordinen adecuadamente al individuo y a la empresa. Esto se dará con el fin de lograr la eficacia en la productividad de la organización con base en las expectativas y satisfacción de ambos elementos.

3.2.1. El Puesto.

El puesto, según Orozco, J.E. (1980), es un conjunto determinado de tareas, deberes y responsabilidades, que en condiciones concretas de trabajo, constituye la labor ordinaria de un individuo.

Con base en esta definición puede decirse entonces, que el puesto constituye todos aquellos requerimientos específicos de un individuo en una situación de trabajo concreta.

Así, dentro de una organización, el trabajo se divide en tareas manejables que puedan ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas; por lo tanto, la unidad más pequeña de una organización en la cual se juntan y estructuran estas tareas es el puesto.

En otras palabras: es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica impersonal.

3.2.1.1. Análisis y Descripción de Puesto.

Análisis de Puesto:

Como paso previo a describir un puesto, es necesario hacer un análisis del mismo en donde se contemplen todos los factores que demanda éste, para que con ello, pueda lograrse una adecuación exitosa entre el puesto y la persona que va a desempeñarlo.

Así, el análisis de puesto "es un método cuya finalidad estriba en determinar actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentre enclavada.". (Arias Galicia. F.; 1989.).

Descripción de Puesto:

"Una descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico." (Werther. W. y Davis, K.; 1988.).

La descripción de puesto variará en su contenido de una organización a otra. De este modo, aunque cada empresa tenga sus propias formas para la descripción de puestos, deben tener un formato igual para todos los puestos dentro de la compañía.

En la descripción de puesto," la realización de una descripción pormenorizada de las tareas presentes en un trabajo: determinan la relación de un puesto con otros y se miden el conocimiento, destrezas y habilidades necesarias para que un empleado lo ejecute bien." (Robbins, S.P.; 1987.).

Siguiendo el formato de Reyes Ponce (1989), la descripción de puesto debe contener:

a. El Encabezado o Identificación.

Son los datos que identifican al puesto e incluye los siguientes puntos:

.Título del Puesto: Con base en una uniformidad de criterios entre los jefes y el personal, fijar la nomenclatura más apropiada para el puesto en cuestión.

.Clave o número que se asigne al puesto dentro del índice general.

.Ubicación: Se explorará el lugar físico en que se desarrolla el trabajo para localizarlo adecuadamente.

.Instrumental: Es la especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador.

.Jerarquía y Contactos: Se refiere al título del funcionario a quien reporta (de quién depende), a quiénes manda y los contactos permanentes dentro y fuera de la empresa.

b. La Descripción Genérica.

Es una definición, resumen y/o explicación del conjunto de actividades del puesto. Esta debe de ser lo más breve y precisa posible.

c. La Descripción Específica.

Consiste en exponer detalladamente las operaciones que realiza un puesto cualquier trabajador en determinado.

En la especificación del puesto se anotan los requisitos que debe llenar el ocupante del puesto. Estos requisitos se concentran en cuatro factores:

. Habilidad.

En este apartado suelen incluirse: aptitud analítica; conocimiento de equipo, operaciones, herramientas y métodos; adaptabilidad a diversos puestos; criterio; don de mando; destreza manual; exactitud de cálculo en mediciones, selección, lecturas, registro; experiencia; iniciativa; inventiva; instrucción general; precisión; ingenio.

. Esfuerzo.

Bajo este rubro pueden enumerarse, entre otros factores: esfuerzo físico; esfuerzo mental; atención continua; esfuerzo auditivo; esfuerzo visual; tensión nerviosa.

. Responsabilidad.

La responsabilidad puede referirse a: cantidad, calidad, dinero, datos confidenciales, costos, equipo, procesos., uniformes, trabajo y seguridad de otros.

. Condiciones de trabajo.

Comprende factores como: ambiente circundante. (caliente, húmedo, iluminado, con suspensión de polvos, ruido. etc.) deterioro de ropas; peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades.

Estos deben incluir apartados específicos que contengan conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, etcétera, con que debe contar el ocupante. (Reyes Ponce, A.; 1987).

3.2.1.2 Perfil de Puesto.

Con base en la revisión del tema, y para los fines que este trabajo pretende, el perfil de puesto se define como un conjunto de diversas características con base en la Descripción de Puesto y las demandas de la Requisición de Personal que definen a un puesto y que un empleado debe de tener al aspirar a dicha posición dentro de la Organización.

3.2.1.3. Requisición de Personal.

"...ha llegado a significar un resumen de los requisitos que debe reunir la persona para poder cubrir un puesto determinado.". (Orozco, J.E.; 1980).

"Se trata de un documento que debe de ser preparado y firmado por el responsable que pretende llenar algún puesto en su departamento o sección.". (Chiavenato, I.1989.).

La requisición de personal debe contener puntos que proporcionen el lugar que ocupa el puesto en la organización, las responsabilidades y funciones que el puesto demanda y las características que el ocupante debe tener según se requiera en dicha posición.

De tal modo, los elementos que una requisición de personal debe de tener pueden especificarse de la siguiente forma lo proponen como Jiménez, Menéndez, Rivera (1990):

a) Nombre del Puesto.

b) Ubicación del Area, Gerencia Adscrita al puesto.

c) Fecha en la que se requiere contratar a la persona.

d) Tiempo por el que se le va a contratar a la persona.

e) Motivo de la Requisición, por reemplazo o puesto de nueva creación .

f) Horario de trabajo.

g) Rango de sueldo autorizado para el puesto.

h) Descripción Genérica del puesto.

i) Descripción Específica más importantes del puesto.

j) Características que debe tener quién que ocupa el puesto:

* Nivel de Escolaridad.

* Tiempo y tipo de experiencia.

Capacitación especial (cursos y seminarios).

Características personales (sexo, edad, estado civil).

Características de personalidad (iniciativa, liderazgo, etc.).

k) Las firmas de autorización requeridas poder cubrir el puesto vacante.

3.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

"Supone un principio muy importante, el éxito o fracaso de la organización, dependen en gran medida de la capacidad de sus miembros y de ahí que el Reclutamiento y la Selección de empleados sigue siendo un punto que exige profundos conocimientos psicológicos e investigaciones rigurosas.".(Burack y Smith; 1987).

Sin duda, el interés del psicólogo, en general, se centra en encontrar, entender y tratar con aquellas características individuales que nos hacen diferentes los unos de los otros.

Por ello, el papel de estos profesionistas es indiscutiblemente importante en un proceso que demanda el detectar la diferenciación de un individuo que puede adaptarse mejor a un ambiente (organización/puesto) que otro y a la inversa: que dicho sujeto cumpla con las expectativas de la empresa y la posición por la que esté concursando.

Es por ello, que el psicólogo en la industria juega un papel determinante ya que su formación le permitirá detectar aquellos fenómenos, características y rasgos que hagan del puesto y el candidato dos elementos que se entiendan entre sí, y que cumplan y desarrollen expectativas comunes.

Es importante referirse a lo que una **VACANTE** es, ya que ella implica el punto de partida del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, y cuya definición es: "...el puesto que no tiene titular." (Arias Galicia, F.; 1989.).

Así, una vacante es aquella posición dentro de la empresa que no cuente con el recurso humano indispensable que la haga funcionar.

De este modo, una vacante puede presentarse por dos motivos: o bien un reemplazo o bien por un puesto de nueva creación dentro de la organización.

La vacante será notificada al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal por medio de una Requisición de Personal señalando las pautas que dicho puesto y el posible ocupante deben tener. Ello, con un previo análisis y descripción de puesto que determinen dichos factores así como el sueldo a pagar para proceder al reclutamiento.

3.3.1. Reclutamiento.

Definición.

El Reclutamiento consiste en atraer y reunir un sinnúmero suficiente de solicitantes a fin de realizar la selección del personal adecuada a los puestos vacantes de una empresa.

El Reclutamiento" tiene por objeto hacerse de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.". (Reyes Ponce, A.; 1987).

Así, el reclutamiento de personal es el proveer a la empresa, en el momento preciso, de personas que fungan como candidatos a cubrir un puesto vacante en el proceso de selección.

3.3.2. Fuentes de Reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento o también conocidas como fuentes de abastecimiento son aquellas que proporcionan a la empresa el personal requerido para cubrir un puesto vacante dentro de la misma.

De acuerdo con Grados Espinosa, J.A. (1988), estas fuentes pueden ser:

* Internas.

Estas proporcionan a la empresa el personal requerido sin la necesidad de recurrir a lugares o personas externas.

En el momento en que surge la vacante debe de elaborarse un estudio sobre los posibles empleados de la empresa que logren cubrir los requisitos esperados y considerarlos como candidatos. Con ello, la motivación y las perspectivas de avance o desarrollo se verán incrementadas además de agilizar el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para dicho puesto y minimizando los costos del proceso de contratación.

Entre las fuentes de Reclutamiento Internas más importantes y/o usuales, pueden mencionarse:

a) Sindicatos:

Si el puesto entra en dominio del sindicato de la empresa, (si es que cuenta con él), y el puesto es de carácter sindicalizado, por reglamentación del contrato colectivo de trabajo con cláusula de admisión, éste es, la principal fuente de abastecimiento.

b) Cartera de Personal o Archivo.

Son todas aquellas solicitudes archivadas de candidatos que se presentaron con anterioridad, y que por algún motivo no fueron utilizadas, pero que tienen características requeridas para concursar como candidatos en la posición vacante actual. El papel del psicólogo será el revisar y determinar si dichos candidatos son o no los indicados según se requiera.

c) Familiares o Recomendados.

Esta fuente entra en vigor cuando se boletinan las vacantes entre el personal actual de la organización con el fin de establecer contactos con conocidos o familiares de los mismos que reúnan los requisitos del puesto vacante. Ello, dependerá de las políticas de la empresa.

d) Promoción o Transferencia Interna de Personal.

Este proceso podrá ser considerado también como una fuente interna de reclutamiento y consiste en la determinación por parte de Recursos Humanos con base en la historia laboral de un empleado dentro de la empresa, que pueda ser promovido (ascendiendo en forma vertical) o transferido (en forma horizontal) según el caso. Aquí se considera también el potencial con el que cuenta el personal.

En caso de que no se encuentre a ningún recurso humano dentro de la empresa para cubrir el puesto, entonces el proceso de Reclutamiento Externo entrará en acción con el fin de encontrar personal externo a la organización y continuar con la Selección de los candidatos para poder cubrir la posición vacante.

* Externas.

Son aquellas que se utilizan fuera de la empresa ya que se tiene la necesidad de recurrir a lugares o personas externas a la misma.

a) Educativas y Profesionales.

Este tipo de fuentes son instituciones cuya función es preparar y/o capacitar profesionistas tanto técnica como científicamente y pueden ser tanto universidades como escuelas comerciales, profesionales, institutos, tecnológicos, etc.

El psicólogo industrial tendrá la oportunidad de saber qué tipo de preparación se tiene en ellas, las carreras con las que cuentan y las actividades que realizan.

Así, el psicólogo podrá encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad que cubran las expectativas de la empresa y específicamente del puesto vacante que se esté reclutando.

b) Asociaciones Profesionales.

En ellas el psicólogo reclutador tendrá información sobre la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

c) Bolsas de Trabajo.

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.

d) Agencias de Colocación.

Estas cumplen con el objetivo de proporcionarle a la empresa candidatos para los puestos vacantes cobrándole a ésta el equivalente a un mes de sueldo del candidato contratado proporcionándole como garantía el reemplazo con otro candidato si es que el primero no da los resultados esperados (generalmente en un plazo de treinta días). En algunos casos, como en los de contrataciones de puestos a nivel ejecutivo, las agencias cobran un 10 % del sueldo anual del candidato contratado.

e) "La Puerta de la Calle".

El candidato acude a la empresa en forma espontánea sin que haya habido alguna manera de aviso para él por parte de la empresa.

Esto ocurre, porque el prestigio de la empresa y su importancia en el medio, atraen a las personas para integrarse a ella.

f) Otras Empresas.

Otras empresas pueden sugerir, recomendar o enviar candidatos que por algún motivo no pudieron ocupar, o bien porque tuvieron reajustes de personal, brindándoles opciones para ocupar puestos vacantes en otras empresas, permitiéndoles cubrir sus expectativas laborales.

3.3.3. Medios de Reclutamiento.

"Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante.". (Grados Espinosa. J.A.; 1988.).

a) Prensa.

Por medio de la prensa, tanto la empresa puede publicar sus vacantes como la persona ofrecer sus servicios profesionales.

La ventaja de este medio de reclutamiento es que con seguridad la información llegará con rapidez al círculo que se desea para la organización. Sin embargo, es casi un hecho que mucha gente incapaz se verá inmersa en el proceso y por ende, el costo de selección aumenta.

b) Radio y Televisión.

Estos medios son poco utilizados por su costo tan elevado aún cuando el utilizar el radio para reclutamiento en provincia se vuelve útil.

c) Grupos de Intercambio.

Este medio es muy ventajoso en cuanto a que se obtiene al recurso humano

requerido sin costo alguno y en forma inmediata.

Consiste en la reunión de los encargados del reclutamiento y selección de varias empresas para el intercambio de personal recibido en ellas con base en las vacantes de otras que puedan servirles.

d) Boletines.

Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de nuestra empresa. Para ello, se realizan impresos en los que se señalan las vacantes, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos o se reparten en la calle en zonas estratégicas.

Todos los medios y fuentes de reclutamiento se utilizan según las necesidades o adecuación a las políticas de cada empresa.

3.4. SELECCIÓN DE PERSONAL.

Definición.

La Selección puede definirse como aquel proceso mediante el cual se elige en forma objetiva a la persona que, entre varios candidatos, resulte ser el más apto para satisfacer los requerimientos del puesto y de la organización, según sus habilidades y características de personalidad.

"Es la función que consiste en rechazar a las personas reclutadas innecesarias, quedándose sólo con los elementos que satisfagan mejor las necesidades de los puestos." (Barriguete, G.F.; 1985.).

"... La Selección tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos." (Reyes Ponce, A.; 1987.).

3.4.1. Elementos.

Son los elementos de la Selección de Personal utilizados en dicho proceso, el uso de estos y el orden en que se empleen, suelen variar mucho y que ello depende en qué tanto se acomoden a las necesidades y condiciones de cada empresa.

3.4.1.1. Solicitud.

"Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato..."(Grados Espinosa, J.A.; 1988.).

La solicitud de empleo es un formato que el solicitante debe llenar para que la empresa conozca los aspectos más relevantes del mismo y con ello, obtener la información necesaria para llevar a cabo el proceso de selección que se inicia con la entrevista.

Con base en Grados Espinosa, J.A.. (1988) y Reyes Ponce, A. (1990), la solicitud de empleo debe de contener los siguientes rubros:

a) Datos Personales (Generales del Solicitante).

En este apartado se refieren aspectos específicos de la persona que, permiten identificar al candidato y conocer los aspectos que lo distinguen y que permiten su localización (nombre, edad, sexo, estado civil teléfono, dirección, etc.)

b) Datos Escolares.

Contienen la preparación escolar completa del candidato. Aquí se sabe donde, cuando y en qué tipo de institución tuvo su formación académica así como el tiempo que le llevó para hacerlo.

Así mismo, aquí se verifica la constancia y consistencia que el candidato tuvo en su trayectoria académica.

c) Experiencia Laboral o Antecedentes de Trabajo.

Proporciona la experiencia en el campo profesional del candidato así como el lugar, tiempo, nivel ocupacional, constancia y causas de renuncia en el mismo. La importancia de este rubro radica en relacionar su experiencia profesional como la requerida para cubrir el puesto vacante.

De la misma manera, se relacionan las habilidades profesionales desarrolladas y alcanzadas.

d) Datos Familiares o Estructura Familiar y sus Características Económicas.

Aquí queda comprendido el núcleo familiar del candidato, sus características (edades, actividades, escolaridad) y la relación que guardan con éste (número de hermanos, lugar que ocupa entre ellos, contribución económica, etc.).

Este apartado permitirá conocer los antecedentes del desarrollo y dinámica familiares así como sus posibles implicaciones con el desempeño del trabajo.

Así mismo, podrá determinarse si la empresa está en posibilidades de cubrir las necesidades económicas reales del candidato.

e) Generales o Varios.

Bajo este rubro quedan comprendidos datos que son de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas y necesidades de la misma.

3.4.1.2. Entrevista.

Definición.

"Es una conversación verbal entre dos o más seres humanos (entrevistador y entrevistado). Su finalidad es la de dar carácter a la entrevista." (González Alonso. C.;1989).

"Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que en la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes." (Grados Espinosa, J.A.; 1988.).

Según Arias Galicia, F. (1989), la entrevista: "...es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.".

De este modo, y con base en las definiciones que plantean los autores mencionados, la entrevista es un proceso de comunicación en donde intervienen dos partes (entrevistado y entrevistador) y cuyo objetivo general, es alcanzar un fin, que en el caso de la Selección, será recabar la información necesaria del candidato en cuestión para obtener un panorama de él y su inserción en las demandas del puesto; es decir, del perfil del puesto.

Como objetivo particular de la entrevista, se encuentra el corroborar los datos contenidos en los rubros de la solicitud de empleo (datos personales, datos escolares, experiencia laboral, datos familiares y generales).

b) Validez y Confiabilidad.

"La validez de la entrevista de empleados se juzga por la medida en que el tipo de entrevista o la clase de conductas del entrevistador predicen algún criterio tal como

aceptación del puesto por el solicitante o posterior éxito o fracaso en el puesto.". (French Wendell, L.; 1986.).

De este modo, la entrevista será válida si mide lo que realmente pretende medir, lo cual implica que el factor medido tenga relación con el objetivo que se persigue en la entrevista. ",.

Así, la entrevista de selección será válida mientras pueda predecir aspectos como el éxito o fracaso del candidato en el trabajo y la aceptación y adaptación de ambos elementos (puesto y persona).

"La confiabilidad de una TECNICA DE ENTREVISTA es la medida en que la TECNICA que aplican distintos entrevistadores produce los mismos resultados cuando se entrevista a la misma persona.". (French Wendell, L.; 1986.).

De esta manera, la confiabilidad de la entrevista se refiere a la obtención de los mismos resultados independientemente del momento y de quiénes la realicen.

e) Modalidades.

Varios autores como Grados Espinosa, J.A. (1988), Werther, W.B./Davis. K. (1988), coinciden en que la entrevista en general, y dentro de ella, la de selección, puede darse en tres modalidades:

1. Entrevista Directa o Dirigida.

Es la modalidad de entrevista más estructurada ya que contiene un interrogatorio previamente diseñado centrado en un asunto o una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante (entrevistado).

De la misma manera, en esta modalidad es donde el entrevistador tiene la mayor participación.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase de entrevistas en el proceso de selección ya que sus ventajas son considerables:

El tiempo que se emplea para la entrevista es corto y controlable en buena medida.

Es útil para obtener resultados con validez sobre todo en números grandes de solicitantes.

Sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por ende, pueden continuar a la siguiente etapa del proceso de selección.

El entrenamiento para esta modalidad de entrevista y el hecho de que el procedimiento esté estandarizado, probablemente contribuyen al éxito de la misma.

2. Entrevista Indirecta o No Dirigida.

En este caso, el entrevistado es el que toma la parte más activa. Se le da libertad para orientar el curso de la entrevista.

Así, el entrevistador formula preguntas no previstas, abiertas y/o hasta cierto punto, indefinidas con el objeto de señalar cuál es el área que interesa, dejando que el entrevistado tome la iniciativa para hablar de ella en la forma que desee.

El entrevistador debe prestar mucha atención tanto a las respuestas verbales del candidato como a aquellas reacciones que presente en el transcurso de la entrevista.

Es obvio que el entrevistador en esta modalidad necesita estar bien capacitado y tener, ante todo, experiencia en este tipo de situaciones.

De esta manera, la presente modalidad de entrevista implica el uso limitado de preguntas, e incluso propiciar pausas en la conversación, fenómeno que es de utilidad para el entrevistador ya que ayuda a la observación de las reacciones que puede tener el candidato y la interpretación que éste dé a las mismas (presión, tiempo para pensar o esperar a que se le dé una guía, etc.).

El concepto que sustenta esta modalidad de entrevista es que mientras más neutra en información sea la pregunta, quien responde se verá forzado a darle sentido y profundidad al tema con lo que necesariamente aportará más información sobre él mismo.

3. Entrevista Mixta.

Esta es la entrevista más utilizada en la selección de personal ya que es muy flexible y permite obtener gran información del candidato.

Esta modalidad es una combinación de las otras dos (directa e indirecta).

La parte dirigida proporciona bases informativas que permiten la comparación entre candidatos y, en la medida en que surge un ambiente de confianza, se le va dando la parte no dirigida, que añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características del solicitante.

En esta modalidad se requiere de destreza por parte del entrevistador para que el clima de confianza establecido, no desoriente el curso y los objetivos que se persiguen.

d) Fases.

Las fases o etapas de una entrevista variarán en duración y forma dependiendo del propósito que se persiga en ella así como en los integrantes de la misma, entre otros factores.

Es importante mencionar que las fases de la entrevista no son siempre visibles con toda claridad y en ocasiones, se funden unas con otras a tal grado que es difícil separadas.

Sin embargo, estas etapas o fases, indican el movimiento de la entrevista; movimiento que a su vez, puede ser tan rápido que resulte muy difícil determinar

precisamente dónde termina una etapa y donde empieza la siguiente. Es posible hablar de fases y cierto orden ya que finalmente, la entrevista es un proceso y como tal, lleva en sí un "transcurrir de momentos".

Así pues, podemos hablar de cinco fases o etapas en cualquier entrevista:

1. Apertura: Es el primer contacto que tienen las dos partes: Entrevistado y Entrevistador. Aquí, se da la presentación formal de ambos.
2. Rapport: Es establecer un ambiente de confianza y aunque ello debe darse en el transcurso de toda la entrevista, es importante que se de desde el inicio con el fin de romper el hielo.

Sin embargo, de acuerdo al objetivo y tipo de entrevista, se tiene que establecer una distancia psicológica entre ambos; y ello es importante para la entrevista de Selección específicamente, ya que si el entrevistador no lo logra, podrá perder de vista los propósitos que se persiguen, o bien, perder el control de la situación.

Así mismo, la empatía constituye un factor preponderante ya que de ella dependerá la mayor parte del entendimiento hacia el entrevistado.

Solo de este modo, la empatía llegará a darse tal y como es:" reproducir en uno mismo los sentimientos ajenos, a fin de comprender a la otra persona."(Arnold Eysenck-Meili; 1979.).

3. Desarrollo: "El desarrollo es la etapa de la entrevista que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado." (Grados Espinosa, J.A.; 1988.).

Así mismo, es la etapa en donde se obtiene la mayor cantidad de información con mayor participación del entrevistado o del candidato, en este caso.

4. Cima: Esta etapa es donde se presume la mayor confianza y seguridad ya que aquí se tratará de profundizar en información que se obtuvo en la etapa
5. Cierre: Se refiere a la terminación de la entrevista.

Es conveniente que cinco o diez minutos antes de finalizar la entrevista se anuncie la proximidad de la misma para que se tenga oportunidad de agregar o dar oportunidad al entrevistado de cuestionar al entrevistador sobre aspectos que desee tocar. Si el candidato no es recomendable, debe orientarse y nunca ofender o devaluarlo. Si por el contrario, el candidato es apropiado, es importante hacer de su conocimiento el proceso o los pasos a seguir.

e) Tipos.

Entrevista Previa o Inicial.

Esta entrevista es de carácter superficial, mas sin embargo es el primer filtro al que es sometido el candidato, y se utiliza para aclarar y confirmar los datos expuestos por el candidato en la solicitud de empleo y al mismo tiempo permite proporcionar información al solicitante sobre el puesto vacante.

Entrevista Profunda o Formal.

En esta entrevista se pretende conocer lo más a fondo posible al candidato y generalmente se lleva a cabo después de haber realizado las pruebas de aptitud y psicológicas. Este paso puede ser un factor determinante o definitivo en la decisión que se tome con respecto al candidato

3.4.1.3. Pruebas Técnicas.

Se aplican con el fin de comprobar que el candidato reúne los conocimientos y experiencia laboral que el puesto requiere. Este tipo de pruebas por lo general, las aplica el futuro jefe inmediato.

3.4.1.4. Tests Psicológicos.

Definición.

"Un «test» psicológico constituye esencialmente una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta."(Anastasi. A.; 1978.).

"Al test le podemos considerar como una situación problemática, previamente estudiada y ensayada, a la que el sujeto debe responder siguiendo ciertas instrucciones.".(Blanco, C.C.; 1981).

"Es un instrumento de medición. un patrón que se aplica en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta." (Schulz, D.P.; 1985.).

Sin duda, se utiliza el término "test psicológico" exclusivamente a la medición de una muestra de comportamiento humano.

Siendo así, un test psicológico se define como: Un instrumento de medición objetivo, tipificado y estandarizado de una muestra de conducta humana.

b) Importancia de los Tests en la Selección de personal.

Una de las etapas más importantes en la selección de personal es, sin duda, la evaluación psicológica ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.

La ventaja principal de los tests psicológicos en el proceso de selección consiste en que tienden a ser objetivos, ya que todo candidato tiene que responder a las mismas preguntas o desempeñar las mismas tareas.

Dicha evaluación se realiza por medio de tests psicológicos y su respectiva estructuración en baterías psicológicas seleccionadas cuidadosamente con base en factores tales como:

Nivel de Aplicación.

Se refiere a la evaluación psicológica del candidato dependiendo del nivel jerárquico del puesto por el que esté concursando (obrero u operativo, medio o mandos intermedios, ejecutivo o gerencial).

Características del Perfil.

Se refiere a aquellas, características que mayor demanda tienen en el perfil del puesto.

Tiempo de Aplicación.

Este aspecto es importante de considerar ya que la elección de tests y el tiempo que se invierta en su aplicación debe planearse con fin de no cansar al candidato ya que los resultados variarán.

Costo.

Este factor dependerá de la empresa y lo que esté dispuesta a invertir para evaluar al personal.

c) Objetivos.

En la selección.

El objetivo que se persigue es el identificar al candidato que reúna las características requeridas para un puesto determinado independientemente de la fuente de reclutamiento utilizada.

En la asignación.

Consiste en encontrarle al individuo el trabajo apropiado. El orientador vocacional es el que se encarga de dicho proceso en donde se tratan de diagnosticar las capacidades de la persona con el fin de señalar qué trabajo le brindará mayores oportunidades de éxito. En la industria rara vez se utilizan los tests psicológicos para la asignación; suele darse más en escuelas o universidades.

Sin embargo, la labor de orientar al candidato estará en manos del psicólogo industrial encargado de la psicometría en el momento de la retroalimentación de los resultados obtenidos.

d) Criterios.

Los tests psicológicos, para ser útiles requieren de criterios específicos:

Estandarización.

"Material de Test, instrucción y situación de análisis deben ser normalizados de forma que cada sujeto examinado se encuentre en las mismas condiciones y su comportamiento represente la única variable.".(Arnold- Eysenck- Meili; 1979.).

Cuando una prueba está estandarizada, quiere decir que estadísticamente se haya determinado cuales son los mínimos y máximos que deben exigir "para el grupo en el que van a aplicarse.". (Reyes Ponce, A.; 1987.)

*Validez

Hemos escuchado varias veces la definición de validez, que indudablemente es la más sencilla que se conoce:

“El que una prueba sea válida, significa el que mida lo que realmente pretende medir”

En la utilización de tests es imprescindible saber si es útil para los propósitos que se persiguen o no.

“Es el grado de exactitud con que un test mide lo que hay que medir”(Anastasi, A. 1978).

Existen varios procedimientos para averiguar la validez de los tests:

- Validez de Contenido
- Validez Predictiva
- Validez Concurrente

De esta manera, la validez puede entenderse como aquella cualidad que se mide de un test que indique efectivamente la realización de dicha tarea.

*Confiabilidad

Anastasi, A. (1978) define la confiabilidad como la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando el mismo test o una forma equivalente de él, se les aplica.

“Es la cualidad que hace que una misma prueba aplicada dos veces seguidas al mismo sujeto, proporcione idénticos resultados; es decir, la precisión de la medición independientemente de lo que se miden. “. (Magnusson, D. 1987).

Existen varios métodos para obtener la confiabilidad de un test, siendo los más utilizados:

- Test-Retest.
- Formas Paralelas.
- Partición por Mitades.

. Objetividad.

“... la aplicación, la puntuación, la interpretación de las puntuaciones son objetivas en cuanto son independientes del juicio subjetivo del examinador particular.”(Anastasi, A. 1978).

La objetividad se refiere a que varios evaluadores, al aplicar el mismo test, lleguen a los mismos resultados.

De la misma manera Davidoff (1984) refiere que una prueba es objetiva en el momento en que está razonablemente libre de prejuicios o vicios del examinador.

Tipificación.

Anastasi. A. (1978) define a la tipificación de un test como el establecimiento de normas, ya que con éstas es posible interpretar las puntuaciones de un test.

De este modo, la tipificación supone UNIFORMIDAD DE PROCEDIMIENTO en la aplicación y puntuación de un test. La tipificación se refiere a que los resultados se expresen en puntuaciones directas, de tal manera que puedan compararse los resultados de las mismas pruebas por varias personas.

A la puntuación tipificada suele llamarse también puntuación estandard o normativa.

Magnusson (1987) indica que los resultados de diferentes tests pueden ser comparables en la medida en que deben ser expresados sobre la misma escala.

De esta manera la tipificación nos habla de que las puntuaciones dadas por los resultados de los tests, nos sirven como "normas".

Por consiguiente, las normas de los tests nos sirven para hacer una estimación cuantitativa sobre el grado de desarrollo individual de una característica, donde se precisan los resultados para que sean comparables con los de otros individuos.

Así, se establecerá la posición relativa de un individuo sobre una escala. Arnold-Eysenck-Meili (1979).

. Clasificación.

1) Por su tipo de respuesta:

. Psicométricos.

Se refieren a aquellos tests que parten de la apreciación cuantitativa de los fenómenos psicológicos utilizando para ello, procedimientos estadísticos los cuales permiten elaborar e interpretar los resultados de las pruebas. Orozco R., J.E. (1980).

. Proyectivos

Consisten en presentar al sujeto material lo menos estructurado posible pidiéndole que lo organice a su manera, lo cual no podrá hacer sin revelar o "proyectar" sobre él la estructura de su propia personalidad. Orozco R., J.E. (1980).

2) Por su administración:

*Individuales

Como su nombre lo indica, son administrados por el examinador al sujeto en condiciones "privadas"; es decir, en un lugar o cubículo especial, en donde solo se encuentren ambos (examinador y examinado) en condiciones óptimas de ventilación, iluminación y espacio, y que el candidato se encuentre en adecuada disposición para ejecutar las tareas que tendrá que realizar.

* Colectivos.

Están diseñados de tal modo que se administren a un grupo de personas al mismo tiempo. El número ideal que se recomienda de personas en el grupo es de 15 a 20 como máximo.

Para este tipo de tests es aconsejable que el número de examinados sea proporcional al número de evaluadores o "vigilantes" con el fin de controlar las variables interferentes que puedan distorsionar los resultados. Morales. M.L. (1990).

. Auto-administrados.

Consiste en someter al sujeto a las mismas condiciones que en la forma de administración individual con la excepción de que el examinador da las instrucciones y puede dejar el lugar dejando al examinador trabajar solo. Morales. M.L. (1990).

3) Por sus características exteriores:

. Test de lápiz-papel

En esta modalidad el candidato deberá responder por escrito las preguntas que se le formulen.

. Test de Ejecución.

Aquí el sujeto deberá efectuar ciertos trabajos de manipulación.

. Tests Orales.

Las preguntas del examinador y respuestas del examinado, se dan en forma verbal.

4) Por su finalidad psicológica:

* Tests de Inteligencia.

Se suministran formas para evaluar la inteligencia a través del coeficiente intelectual y de sus formas de funcionamiento.

Por coeficiente o cociente intelectual se entiende: "El valor numérico dado a la inteligencia, que se determina a partir de, las puntuaciones obtenidas en un test de inteligencia." (Morris, Ch.; 1987).

El C.I. es la razón entre la edad mental EM y la cronológica (EC), multiplicándose la fracción por 100 a fin de evitar el uso de decimales:

$$C.I. = EM / EC \times 100$$

* Tests de Personalidad.

Se refieren a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el medio ambiente, entendiéndose por personalidad: "la organización única de características que determinan la norma típica o recurrente de conducta de un individuo." (Whittaker, J.O.; 1970).

* Tests de Habilidades:

Miden el resultado conjunto de la habilidad y el entrenamiento considerando la facilidad innata real del candidato tal como es, y sus alcances.

En otras palabras, se centra en la medición de áreas donde puede destacar una persona indicándose la mayor o menor facultad para desempeñar determinada labor.

Dicha medición va de acuerdo, en el caso de la selección de personal, con el perfil del puesto.

* Tests de Aptitudes:

Se centra en la medición de las áreas donde la persona ha tenido alguna preparación escolar o capacitación.

Dicho de otro modo, se centra en aptitudes para desarrollar alguna actividad u ocupación. Sin embargo, dicha medición no pretende medir actividad específica alguna, sino determinar rendimientos más generales, sobre todo, intelectuales.

*Test de Intereses:

Su medición se refiere a la actitud o sentimiento del sujeto enfocados hacia determinadas áreas. Son elaborados para descubrir los modelos de interés personal y sugerir qué tipo de trabajo puede satisfacer al candidato.

3.4.1.5. Examen Médico.

El examen médico es uno de los pasos finales del proceso de selección y su manejo dependerá de cada empresa.

Es de vital importancia que en el proceso de selección se incluya un examen médico del solicitante por razones obvias como son el ingreso de personal en malas condiciones de salud, que pudiese provocar contagios, accidentes o ausentismos principalmente. Dichos riesgos serían una pérdida para la empresa y la seguridad de sus integrantes.

El examen médico también es importante porque en cualquier puesto de producción es relevante el estado físico de la persona ya que puede contaminar dicha área.

De este modo, el examen médico se lleva a cabo en el proceso de selección para asegurarse que la salud de los solicitantes es adecuada para llenar los requisitos del trabajo.

"Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean". (Grados Espinosa, J.A. 1988).

En caso de que el candidato no cuente con un estado de salud apropiado para desempeñar el puesto, o que represente riesgos, como los mencionados con anterioridad, su ingreso se verá condicionado hasta que, por su propia cuenta y en un corto plazo, solucione dicho problema detectado en el examen médico.

Sin embargo, cuando el candidato es rechazado por problemas de salud, deberá orientársele para recurrir a alguna atención profesional de inmediato.

3.4.1.6. Investigación Socio-económica.

Una vez que se determina la aprobación del candidato como potencialmente calificado para ocupar el puesto por el que está concursando, se da paso a la investigación de sus empleos anteriores y otras referencias contenidas en la solicitud de empleo.

"Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socio-económicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ellas se confronta los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.". (Grados Espinosa J. A.; México. 1988.).

De este modo, la finalidad de la investigación socioeconómica es la comprobación y el conocimiento veraz de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores.

Una investigación socio-económica debe contener:

-Entrevista domiciliar con el candidato para observar y verificar datos como el lugar y dinámica familiar.

-Sus dependientes, participación económica de los integrantes, aspectos como récords académicos, antecedentes penales. etc.

-Investigación de Referencias Ocupacionales.

Se lleva a cabo para verificar los datos laborales que el candidato proporcionó en la solicitud de empleo y entrevista. Así mismo, se investiga el comportamiento y las relaciones con superiores y compañeros en sus trabajos anteriores.

Dichas referencias suelen obtenerse directamente en las empresas o lugares donde el candidato trabajó.

3.4.1.7 La Contratación

Es el paso final del proceso de Reclutamiento y Selección y se refiere a:

"Formalizar con apego a la Ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa." (Orozco R., J. E. ; México, 1980.).

De este modo, la contratación representa la aceptación del individuo en la empresa garantizando los intereses, derechos y obligaciones de ambos, de manera formal y con apego a la ley.

Es importante dar cuenta que estos procedimientos o son exclusivos de una empresa ni por el contrario se emplean de igual manera en cada una. Cada empresa diseña en base a sus políticas la manera en que se va a realizar. Existirán algunos procedimientos que no se incluirán y otros se realizarán de manera distinta. Dentro de la empresa Sistemas Ejecutivos de Protección Privada, dichos procedimientos mencionados anteriormente se llevan de manera particular, de ahí que sea necesario explicarlos detalladamente a continuación.

3.5 CAPACITACIÓN

Tradicionalmente se ha entendido como capacitación al proceso a través del cual se proporciona a los trabajadores las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo.

Hoy en día este concepto se ha ampliado debido a las actuales exigencias de competitividad de las empresas como miembros de la aldea global y los constantes cambios en la tecnología, cada vez más rápidos, además del enfoque orientado al cliente.

Es decir que hoy, además de la capacitación técnica necesaria para desempeñar su trabajo, el personal debe ser capaz de resolver problemas relacionados con su labor, trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva. Asimismo estamos obligados a tener en cuenta la flexibilidad para satisfacer las necesidades de calidad, variedad, puntualidad y hasta la personalización de los productos o servicios que se ofrecen a nuestros clientes.

Finalmente, debemos agregar a todo lo anterior las necesidades derivadas de una deficiencia en el desempeño del trabajador por una cuestión de actitudes negativas, falta de motivación o sensibilidad no desarrollada.

Para detectar cuando debemos capacitar, debemos realiza un diagnóstico adecuado.

Lo que probablemente ocurra es que tengamos que enfrentar escenarios con diversos problemas en la organización, y del análisis que se haga podremos discernir si la corrección de dichas deficiencias podrá hacerse a través de la capacitación.

Para ello debemos tener en cuenta algunas consideraciones:

- Para el caso de personal nuevo, debemos tener claro cuáles son los requisitos del cargo, derivado de un análisis de las tareas que lo componen, y finalmente aplicando lo siguiente:

Requisitos exigidos por el cargo – Requisitos cumplidos por el nuevo personal =
Necesidades de capacitación

- Para el caso de personal existente en la organización, debemos efectuar unas evaluaciones de desempeño, de cuyo resultado se puede inferir si las deficiencias detectadas se corregirán a través de un programa de capacitación.
- En términos más generales, se puede optar por un análisis organizacional enfocando el diagnóstico a fin de conocer las necesidades de capacitación requeridas para conseguir la alineación del personal con los objetivos a largo plazo de la organización. Para ello deberán estudiarse factores como: planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc. La capacitación interactuará profundamente con la cultura organizacional.

3.5.1. Herramientas

Las más conocidas y utilizadas son:

- Evaluaciones de selección de personal
- Análisis de cargos
- Evaluación del desempeño
- Cuestionarios
- Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes
- Observación
- Reportes e índices de producción, eficiencia, etc.
- Solicitudes a supervisores, jefes o gerentes.

Adicionalmente podemos valernos de indicadores como:

- Baja calidad de producción
- Baja productividad
- Comunicación ineficiente
- Falta de integración
- Excesivas mermas o desperdicios
- Gastos excesivos en reparación de maquinaria y equipo
- Relaciones deficientes entre el personal

- Excesivas quejas
- Falta de interés en el trabajo
- Exceso de ausentismo
- Errores en la ejecución de órdenes

Como coordinador de Capacitación o encargado, el profesional de Recursos Humanos debe planificar y ejecutar la capacitación. Sin embargo, a pesar de que cada vez los directores de las organizaciones están dando mayor atención a los recursos humanos como capital, existen aún algunos que no se convencen de que la capacitación es una inversión y no un gasto, obligando al mencionado profesional a asumir un reto mayor para demostrar a la alta dirección lo contrario.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y PRODUCTOS DE UN PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA.

4.1 HISTORIA EMPRESARIAL

Sistemas Ejecutivos de Protección Privada, S.A. de C.V., se constituyó el 24 de febrero de 1997 como una respuesta a los requerimientos y necesidades en el campo de la seguridad, planteadas por las empresas y particulares para proteger sus directivos, familias, bienes y recursos; Todo dentro de un concepto integral de seguridad que busca disminuir y manejar los riesgos.

Inicialmente contábamos con una cartera de seis clientes y una plantilla de 10 elementos, actualmente esta se ha incrementado debido a nuestra mística de servicio; doscientos elementos de seguridad en 21 servicios.

Sistemas Ejecutivos de Protección Privada se basa en la filosofía de mejoramiento continuo, innovación y participación administrativa, la cual permite generar el compromiso de quienes la integran; personas efectivas y entusiastas que luchan por la satisfacción del cliente. Ofreciendo servicios de asesoramiento en materia de seguridad e investigaciones. Asistencia técnica a Corporaciones, Bufetes Legales, Industrias y Fabricas, Comercios, Centros Docentes, Urbanizaciones zonas habitacionales y residenciales.

Implementamos sistemas de seguridad integral para disminuir los riesgos que afectan la vida y los bienes de nuestros clientes, distinguiéndonos por contar con un equipo humano capacitado que nos permite brindar la tranquilidad esperada, contribuyendo con ello al desarrollo y la armonía social.

NUESTROS SERVICIOS

GUARDIA DE SEGURIDAD

ESCOLTAS**VIGILANCIA ELECTRONICA****UNIDAD CANOFILA****EVENTOS ES PECIALES****ELEMENTO DE SEGURIDAD**

Vigilancia por medio de personal a lugares específicos.

ESCOLTAS

- A) Escoltas en vehículos para protección permanente o eventual.
- B) Escoltas en vehículos para protección de valores, productos y equipo de alto riesgo.

VIGILANCIA ELECTRONICA

Alarmas.

Videocámaras.

La vigilancia por medio de una red de cámaras nos permite vigilar y grabar anomalías ocurridas durante las actividades que se realizan las 24 horas del día, esto en base a nuestra experiencia da un resultado mucho mas favorable ya que disuade la realización de cualquier hecho delictivo y aunado a esto en caso de realizarse queda la grabación para proceder contra los responsables de los mismos.

Porteros electrónicos

Sistemas de posición satelital (GPS)

UNIDAD CANOFILA

Asistencia de seguridad con guardias caninos, con entrenamiento especial.

EVENTOS ESPECIALES

A) Investigaciones de antecedentes y de integridad de personas.

B) Investigaciones de casos específicos

(fraude, robo, extorsión, control de ausentismo en el trabajo).

C) Estudio de seguridad y vulnerabilidad de la empresa

(diagnostico, detección de amenaza interna y externa sobre los procesos industriales, organizaciones clandestinas, sabotaje y evaluación del manejo de la información).

VENTAJAS DE NUESTROS SERVICIOS

- A) Personal Investigado.
- B) Debidamente Entrenado.
- C) Controlado por un sistema de supervisión constante.

SUPERVISIÓN

La supervisión se realiza por patrullaje físico, cada guardia se controla mediante un sistema de radiocomunicación, por el cual se recibe y transmite información sobre situaciones de alerta; Este sistema de monitoreo opera las 24 horas del día y en situaciones que así lo requieran, la central coordina el apoyo policial respectivo.

CAPACITACIÓN

Cada día nuestro personal se actualiza con la mejor tecnología disponible en el mercado, para poder cumplir con las mayores exigencias de nuestros clientes.

REGISTROS .

RFC. SEP 970224-P86

IMSS No. Y60 32116 10

PROFECO. libro 1º; volumen 8º; foja 19

SSP..registro 0641 de fecha 4 de septiembre de 1997, vigencia 15 de julio 2004

Secretaría de Gobernación. En tramite

Secretaría de la Defensa Nacional. Expediente 12655, 16 de junio de 1997.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Registro de los planes y programa de adiestramiento y capacitación

Certificación de ISO 9001:2000 14 de Junio de 2003

DOMICILIO .

Querétaro no. 17 Colonia Roma Sur , Cuauhtémoc,

México, D.F. C.P. 06700

teléfonos : 55-84-20-56 , 55-74-56-89

55-84-20-35 , 55-64-32-73

E-mail: seppsa@todito.com

MISIÓN

Crear y mejorar continuamente los procesos de seguridad privada requeridos para mantener una empresa rentable que exceda las expectativas de los clientes, empleados, accionistas y comunidad a través de un clima organizacional agradable y comprometido.

VISIÓN

Ser una empresa altamente competitiva a nivel nacional en el ramo de la protección privada.

POLÍTICA DE CALIDAD

Proporcionar servicios de seguridad privada que garanticen una total satisfacción a nuestros clientes y usuarios en sus instalaciones y localidades, a través de nuestro personal calificado, en un ambiente de confianza, respeto, honestidad e imagen corporativa.

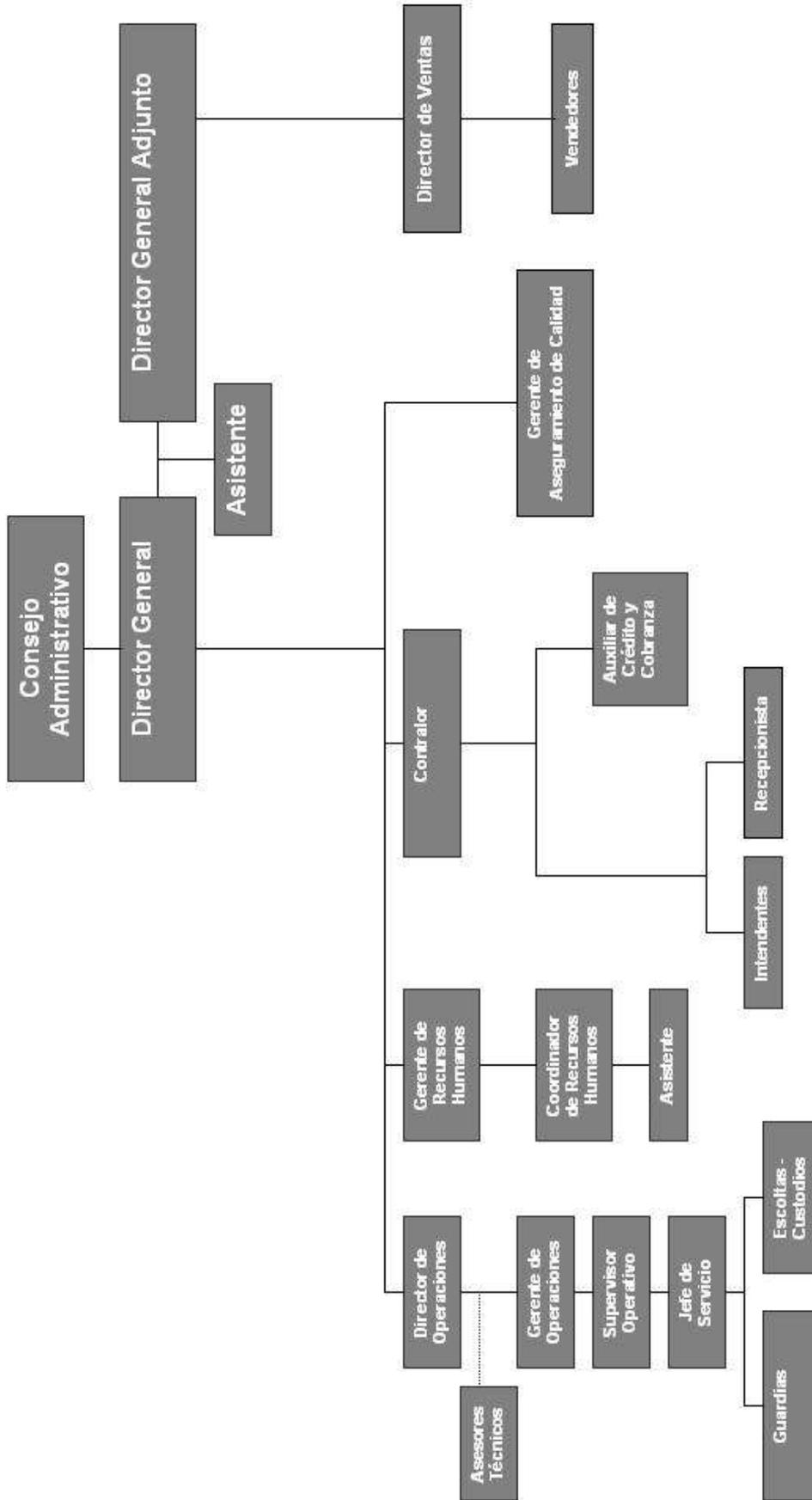
OBJETIVOS DE CALIDAD

- 1.- Lograr la Certificación del Sistema de Administración de calidad en base a la Norma ISO-9001:2000 el mes de junio del 2003.
- 2.- Obtener un promedio mínimo de 7 en los resultados del cuestionario de clima organizacional en enero del 2004.
- 3.- Mantener un promedio mínimo de 8 en las encuestas de satisfacción del cliente en el último trimestre del 2003.
- 4.- Implantar un sistema electrónico de administración interna que mejore la realización y control de los procesos en agosto del 2003.

4.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa se encuentra conformada principalmente por 4 Areas, dirigidas por el Director General, y el Director General Adjunto, siendo éstas, el Area de Ventas, el Area de Contraloría, el Area de Operaciones y el Area de Recursos Humanos. El Area de Recursos Humanos depende directamente del Director General, y es el Area en la que se inserta el psicólogo cognitivo-conductual. Toda la organización de la empresa se encuentra plasmada en el organigrama que se presenta a continuación.

ORGANIGRAMA



4.3 AREA DE RECURSOS HUMANOS

El Area de Recursos Humanos se encuentra formada por un Asistente de Recursos Humanos, un Coordinador de Recursos Humanos y el Gerente de Recursos Humanos cuyas actividades, responsabilidades y procedimientos se describen a continuación:

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

A- DESCRIPCIÓN
Propósito del Puesto
Auxiliar en las actividades y procesos administrativos del área de Recursos Humanos.
Responsabilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en la instrumentación de programas de detección de necesidades de capacitación. 2. Apoyar con las actividades relacionadas con las ferias del empleo y reclutamiento. 3. Brindar información a los aspirantes a integrarse a la Empresa respecto de los puestos vacantes. 4. Recibir candidatos a ocupar vacantes, verificando el perfil correspondiente. 5. Aplicar e integrar los instrumentos de evaluación correspondientes. 6. Verificar el cumplimiento de requisitos documentales durante el proceso de contratación. 7. Tramitar y registrar los movimientos administrativos ante las áreas correspondientes. 8. Integrar, registrar y controlar los expedientes y archivos documentales de los empleados. 9. Almacenar, inventariar y asignar los uniformes y equipos de trabajo. 10. Registrar las asignaciones de vacaciones y servicios.

B- PERFIL

Escolaridad mínima		En:	Escolaridad mínima		En:
Secundaria			Licenciatura		
Bachillerato	x	1er. Semestre	Especialidad		
		Min.			
Técnico / comercial			Maestría		
Edad	25 a 45 años				
Experiencia laboral					
1 año de experiencia en reclutamiento, selección y capacitación de personal.					
1 año de experiencia laborando en área de trámites administrativos y/o Recursos Humanos.					

C- PERFIL PROFESIONAL

Conocimientos	Básico	Medio	Avanzado
Técnicos:			
Idioma:			
Equipo y paquetería de Cómputo:			
PC, Office (Excel, Power Point, Word)		x	
Internet	x		

D- HABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO
--

Habilidad para:	Normal	Buen Dominio	Amplio Dominio
Negociación	X		
Toma de decisiones	X		
Escucha		X	
Flexibilidad al cambio	X		
Influencia en otros	X		
Liderazgo	X		
Creatividad	X		
Trabajo en equipo		X	
Presentación	X		
Otra:			

E- DISPONIBILIDAD

Para:	Sí	No
Viajar	x	
Cambiar de domicilio		x
Rolar turnos		x

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

A- DESCRIPCIÓN**Propósito del Puesto**

Apoyar las labores del área de Recursos Humanos respecto a la planeación, organización y realización de las actividades específicas del área.

Responsabilidades

1. Recibir, registrar y controlar las requisiciones de personal.
2. Ubicar las ferias del empleo y reclutamiento y coordinar nuestra participación en ellas.
3. Establecer contactos con fuentes públicas y privadas de reclutamiento.
4. Informar a los aspirantes a integrarse a la Empresa respecto de los puestos vacantes.
5. Reclutar candidatos a ocupar vacantes, verificando el perfil correspondiente.
6. Aplicar, integrar y calificar los instrumentos de evaluación correspondientes.
7. Verificar el correcto llenado de los documentos durante el proceso de contratación.
8. Tramitar y registrar los movimientos administrativos ante las áreas correspondientes.
9. Integrar, registrar y controlar los expedientes y archivos documentales de los empleados.
10. Controlar las asignaciones de vacaciones y servicios.
11. Organizar y actualizar las bases de datos del área.
12. Diseñar, organizar e impartir cursos de inducción.
13. Participar en la instrumentación de programas de DNC.
14. Realizar trámites externos con Instituciones públicas y/o privadas (IMSS, SSP, etc.).

B- PERFIL

Escolaridad mínima		En:	Escolaridad mínima		En:
Secundaria			Licenciatura	X	Psic., LAE.
Bachillerato			Especialidad		
Técnico / comercial			Maestría		
Edad	25 a 40 años				
Experiencia laboral					
1 año de experiencia en reclutamiento, selección y capacitación de personal.					
1 año de experiencia laborando en área de Recursos Humanos.					

C- PERFIL PROFESIONAL

Conocimientos	Básico	Medio	Avanzado
Técnicos:			
Idioma:			
Equipo y paquetería de Cómputo:			
PC, Office (Excel, Power Point, Word)		x	
Internet	x		

D- HABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Habilidad para:	Normal	Buen Dominio	Amplio Dominio
Negociación		X	
Toma de decisiones		X	
Escucha		X	
Flexibilidad al cambio		X	
Influencia en otros		X	
Liderazgo			X
Creatividad		X	
Trabajo en equipo			X
Presentación		X	
Otra:			

E- DISPONIBILIDAD

Para:	Sí	No
Viajar	x	
Cambiar de domicilio		x
Rolar turnos		x

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

A- DESCRIPCIÓN**Propósito del Puesto**

Planear, organizar, ejecutar y controlar los procesos administrativos del área de Recursos Humanos.

Responsabilidades

1. Coordinar las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal.
2. Establecer, ampliar y mantener las fuentes de reclutamiento públicas y privadas.
3. Seleccionar al personal idóneo para realizar la cobertura de vacantes.
4. Diseñar y actualizar los instrumentos de evaluación ideales para la estructura organizacional.
5. Supervisar y adecuar los procesos administrativos correspondientes.
6. Establecer calendarios de reuniones laborales intergerenciales.
7. Elaborar y operar los programas de detección de necesidades de capacitación.
8. Coordinar el diseño e instrumentación interdisciplinaria de listados de instructores internos y programas de capacitación.
9. Establecer contactos con fines de evaluación de calidad, con los clientes internos y externos.
10. Coordinar la realización de las evaluaciones de desempeño y competencia en todas las áreas.

B- PERFIL

Escolaridad mínima		En:	Escolaridad mínima		En:
Secundaria			Licenciatura	X	LAE, LRI, PSI
Bachillerato			Especialidad		
Técnico / comercial			Maestría		
Edad	25 a 50 años				
Experiencia laboral					

3 años de experiencia coordinando áreas de Recursos Humanos.

C- PERFIL PROFESIONAL

Conocimientos	Básico	Medio	Avanzado
Técnicos:			
Idioma:			
Inglés	X		
Equipo y paquetería de Cómputo:			
PC, Office (Excel, Power Point, Word, Outlook)			X
Internet		X	

D- HABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO

Habilidad para:	Normal	Buen Dominio	Amplio Dominio
Negociación		X	
Toma de decisiones			X
Escucha		X	
Flexibilidad al cambio			X
Influencia en otros		X	
Liderazgo			X
Creatividad			X
Trabajo en equipo			X

Presentación			X
Otra:			

E- DISPONIBILIDAD

Para:	Sí	No
Viajar	X	
Cambiar de domicilio	X	
Rolar turnos		X

4.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

4.4.1 Solicitud y Reclutamiento de personal

PROPOSITO.

Establecer los pasos a seguir para llevar a cabo la requisición y el reclutamiento de personal en Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V.

ALCANCE.

Este instructivo es aplicable en todas las áreas de la empresa.

DEFINICIONES.

Concepto	Definición
R.P.	Requisición de personal (Cobertura de vacante por baja, aumento de elementos en la plantilla o vacantes de nueva creación por implementación de servicio)
GRH	Gerente de Recursos Humanos
CRH	Coordinador de Recursos Humanos

RESPONSABILIDADES.

Puesto	Responsabilidades
Gerentes / Directores de área.	Elaboración de Requisición de personal (Anexo 1)
GRH	Evaluar la capacidad, para suministrar los elementos solicitados en el tiempo determinado.
CRH	Apoyar al GRH en las operaciones de reclutamiento de personal

PROCESO

SOLICITUD DE PERSONAL.

Paso	Responsable	Descripción de la actividad
1	Directores / Gerentes / de área	Llena el formato de requisición de personal (anexo 1), conserva la copia y entrega original al Gerente de Recursos Humanos.
2	GRH	Recibe la requisición de personal y firma de enterado.
3	Gerente de Recursos Humanos	Estudia el perfil del personal solicitado en la descripción de puesto correspondiente (anexo 2) y evalúa la capacidad para suministrar a los elementos solicitados en el tiempo determinado.
4	Gerente de Recursos Humanos	Informa por escrito al área solicitante la disponibilidad de candidatos o el tiempo a invertir en proceso de reclutamiento.

PROCESO

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Paso	Responsable	Descripción de la actividad
1	Gerente de Recursos Humanos / Coordinador de Recursos Humanos	Determina disponibilidad de personal o el tipo de Reclutamiento para la cobertura de vacante solicitada (Publicidad, ferias de empleo o volantes). A) Reclutamiento por publicidad: Colocar anuncio en periódico o revistas especializadas. B) Reclutamiento por ferias de empleo: Solicitar participación a los organizadores de la feria correspondiente, para montar un stand de reclutamiento. C) Reclutamiento por volanteo: Elaborar y fotocopiar volantes y repartirlos o pegarlos en lugares públicos (apoyándonos con los empleados de la empresa).
2	Asistente de Rec. Hum.	Proporciona información a los aspirantes que se interesen sobre las vacantes existentes.

ANEXOS.

Anexo 1. Formato de requisición de personal IR-01-A

Anexo 2. Formato de descripción de puesto PS-01-A

4.4.2. Selección de Personal.

PROPOSITO.

Establecer los lineamientos para realizar la selección de personal en Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V.

ALCANCE.

Este instructivo es aplicable en el departamento de Recursos Humanos.

DEFINICIONES.

Concepto	Definición
Selección de personal	Proceso para elegir a los candidatos que ocuparán las vacantes en puestos de S.E.P.P.
GRH	Gerente de Recursos Humanos
CRH	Coordinador de Recursos Humanos
ARH	Asistente de Recursos Humanos
R.H.	Recursos Humanos
S.E.P.P.	Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V.

RESPONSABILIDADES.

Puesto	Responsabilidades
Gerente de R. H.	Supervisar y coordinar que los lineamientos de selección de personal se establezcan y se lleven a cabo de manera adecuada para cada candidato.
Coordinador de R. H.	Auxiliar al Gerente de Recursos Humanos en las actividades para llevar a cabo la selección de candidatos evaluando su experiencia en el puesto, o de empleos anteriores.
Asistente de R.H.	Dar apoyo al Gerente y al Coordinador de Recursos Humanos en las actividades relativas al área.

PROCESO.

SELECCIÓN DE PERSONAL.

Paso	Responsable	Descripción de la actividad
1	ARH	Recibe al candidato(s) y les explica brevemente datos sobre la organización y en que consistirán sus funciones en caso de ser seleccionados así como el sueldo y horarios.
2	ARH	Proporciona solicitud al candidato.
3	Candidato	Llena la solicitud.
4	GRH/CRH	Realiza entrevista preliminar a los candidatos.
5	ARH	Aplica Exámenes al candidato.
6	Candidato	Resuelve exámenes.
7	CRH / GRH	Recoge exámenes y solicitud de empleo.
8	GRH / CRH	Revisa y califica los exámenes aplicados evaluando la capacidad y experiencia que tiene cada candidato (ver anexo 3, Parámetros de aceptación en exámenes de selección).
9	GRH / CRH	Pasa al candidato al área solicitante para que realice entrevista verbal junto con los resultados de los exámenes (Anexo 4, Reporte de resultados de Selección de Personal).
10	Director / Gerente de área solicitante	Entrevista al candidato y revisa el examen práctico de conocimientos específicos del área (si es necesario).
11	Director / Gerente de área solicitante	Con base en el reporte de resultados (anexo 4) y la evaluación del examen práctico (anexo 7) aplicado, elige a los candidatos que serán contratados.
12	Directores / Gerentes de área solicitante	Una vez terminada la entrevista entrega reportes y recomendaciones al área de Recursos Humanos poniendo visto bueno de contratación de candidatos. (Anexo 4, Reporte de resultados de Selección de Personal)

13	CRH	<p>Pide al candidato por lo menos dos papeles oficiales (Acta de nacimiento, Cartilla ó comprobante de estudios).</p> <p>También copia de comprobante de domicilio e identificación oficial.</p> <p>Nota. Los candidatos a ser contratados deberán conservar en expediente por lo menos dos de los papeles originales anteriores como resguardo de su uniforme y equipo.</p> <p>No es necesario que el personal administrativo entregue originales.</p> <p>En caso de necesidad se podrán contratar a empleados sin papeles, estos expedientes se pondrán por separado y se recuperarán posteriormente de acuerdo a cada caso en específico.</p>
14	CRH	<p>Realiza revisión de referencias personales y laborales del candidato vía telefónica.</p>

ANEXOS.

Anexo 3. Parámetros de aceptación en exámenes de selección

Anexo 4. Resultados de selección de personal IR-02-A

Anexo 5. Carátula de BETA

Anexo 6. Carátula de examen Cleaver

Anexo 7. Examen de experiencia en el puesto (guardias)

4.4.3. Contratación de Personal.

PROPOSITO.

Establecer los lineamientos para realizar la contratación del personal en Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V..

ALCANCE.

Este instructivo es aplicable en el área de Recursos Humanos.

DEFINICIONES.

Concepto	Definición
GRH	Gerente de Recursos Humanos.
CRH	Coordinador de Recursos Humanos.
ARH	Asistente de Recursos Humanos

RESPONSABILIDADES.

Puesto	Responsabilidades
Gerente de Recursos H.	Entrevista laboral, verificación del proceso
CRH/ARH	Proporcionar los documentos de contratación Verificar el correcto llenado de los documentos.

PROCESO.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

Paso	Responsable	Descripción de la actividad
1	CRH/ARH	Entrega carta compromiso (anexo 8) para firma del candidato. NOTA: Es importante hacer énfasis en la explicación y tipo de penalizaciones para evitar malos entendidos posteriores con el empleado.
2	CRH/ARH	Proporciona al empleado papeletas de alta y baja para su firma (ver anexo 9).
3	CRH/ARH	Recaba firma del empleado en pagare (anexo 10) que queda como resguardo por el uniforme y equipo que se le asigna (en caso de requerirlo)
4	CRH / ARH	Entrega croquis domiciliario (anexo 12) y Hoja de expediente personal

		(anexo 13) para su llenado y firma.
5	GRH / CRH	Da la bienvenida al empleado, le proporciona la inducción a la empresa y lo presenta con su jefe inmediato en el área correspondiente.
6	Empleado	Firma hoja de resguardo (anexo 11).
7	CRH/ARH	Proporciona uniforme y equipo al empleado (en caso de requerirlo) enlistando lo entregado en la hoja de resguardo correspondiente (anexo 11).
<p>NOTA: En caso de recontractación de un empleado que ya haya laborado anteriormente en la empresa, la decisión se tomara de común acuerdo entre el Gerente / Coordinador de Recursos Humanos, El Director / Gerente del área operativa y el Contralor de la empresa. Con dos votos a favor ó en contra de la recontractación se tomará la decisión.</p>		

ANEXOS.

Anexo 8. Carta compromiso

Anexo 9. Papeleta de alta / papeleta de baja

Anexo 10. Pagare

Anexo 11. Hoja de resguardo

Anexo 12. Croquis domiciliario

Anexo 13. Hoja de expediente personal.

4.4.4. Bajas de Personal.

PROPOSITO.

Establecer los pasos a seguir para llevar a cabo las bajas de personal en Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V.

ALCANCE.

Este instructivo aplica en todas las áreas de la empresa.

DEFINICIONES.

Concepto	Definición
GRH	Gerente de Recursos Humanos.
CRH	Coordinador de Recursos Humanos
ARH	Auxiliar De Recursos Humanos
Baja por daños al servicio:	En caso de que el empleado incurra en las siguientes acciones: robo, agresiones, daño de equipos y estado inconveniente en cualquiera de sus modalidades.
Baja por faltas injustificadas:	Se efectuará cuando el empleado falte injustificadamente tres veces a su labor.
Baja por Abandono de servicio:	Se determinará cuando el empleado se retire del servicio o labor encomendada en forma injustificada.
Baja Voluntaria:	Cuando el personal solicite su renuncia de forma voluntaria.

RESPONSABILIDADES.

Puesto	Responsabilidades
Directores / Gerentes de Área	Informar de manera inmediata al área de Recursos Humanos, de las bajas del personal adscrito a sus órdenes, notificando la(s) causa(s) correspondiente(s).

CRH	Verifica, tramita y registra la adecuada baja del empleado, informando de ello a las áreas correspondientes.
ARH	Proporcionar el apoyo necesario al realizarse las bajas de personal.

PROCESO.

BAJAS DE PERSONAL.

Paso	Responsable	Descripción de la actividad
1	Área Responsable	Notifica al área de Recursos Humanos la baja del empleado a través de un acta administrativa.
2	CRH / ARH	Retira la boleta de baja del expediente del empleado correspondiente (ver anexo 14) y recaba firma del titular del área solicitante, dando una copia al área a la que pertenece el empleado y otra a Contraloría para que determine si tiene o no adeudos.
3	CRH	Determina adeudo de equipo y uniforme, verificando en el expediente respectivo, la hoja de resguardo (anexo 15). Si el empleado tiene adeudos se hace vale y se lleva a Contraloría para su descuento.
4	Empleado	Hace entrega de adeudos (si los tiene) al área de Recursos Humanos y contesta entrevista de salida junto con el Gerente de Recursos Humanos (anexo 16).
5	Empleado	Firma de conformidad al recibir su documentación, liberando su expediente.
6	CRH	Hace cita posterior al empleado dado de baja para entrega-recepción de finiquito en el área contable.

ANEXOS.

Anexo 14. Boleta de baja

Anexo 15. Hoja de resguardo

Anexo 16. Entrevista de salida

RESULTADOS

Los resultados obtenidos a lo largo de un año de trabajo a cargo del Area de Recursos Humanos son muchos y variados.

-Como primer cambio, se instaló un programa de pruebas computarizadas, ya que anteriormente las pruebas se realizaban de manera manual y cuando se requería realizar un reclutamiento masivo, se perdía demasiado tiempo. De modo que se instalo el programa el cuál una vez aplicada la prueba, arroja los resultados en menos de un minuto.

Con este programa podemos realizar las pruebas dependiendo del nivel de estudios y del puesto a ocupar, pero principalmente se utilizó para el reclutamiento de puestos operativos.

Se entrevistaba a un promedio de 20 a 30 personas diarias cuando teníamos necesidad de cubrir un servicio muy grande, y el tiempo de contratación de dichas 20 a 30 era de una semana a tres días como mínimo.

El proceso de contratación en este tipo de empresas debe ser rápido debido a que las personas interesadas a menudo tienen urgencia de trabajo y si pasan más de tres días por lo general no regresan y van a buscar otro empleo. Pero al mismo tiempo debemos evaluar adecuadamente al personal ya que si alguna de las personas contratadas tuviera una mala actitud o peor aun cometiera algún tipo de ilícito, podría significar la pérdida de un servicio.

-Un segundo movimiento fue solicitar sillas y paletas para escribir ya que los solicitantes anteriormente realizaban la prueba muchas veces de pie debido al excedente de personas solicitantes. Se adecuó un salón para la aplicación de prueba, se compraron cronómetros y suficiente material como hojas blancas, lapices, gomas y sacapuntas.

-Se capacito al personal de Recursos Humanos para que supiera aplicar las pruebas correctamente, de las instrucciones adecuadas y así poder tener resultados más objetivos,

debido a que anteriormente incluso el auxiliar que aplicaba las pruebas les ayudaba a contestar las pruebas.

-Se acondiciono la oficina acomodo de que tuviera privacidad y se pudieran realizar las entrevistas en privado sin que escucharan los demás solicitantes.

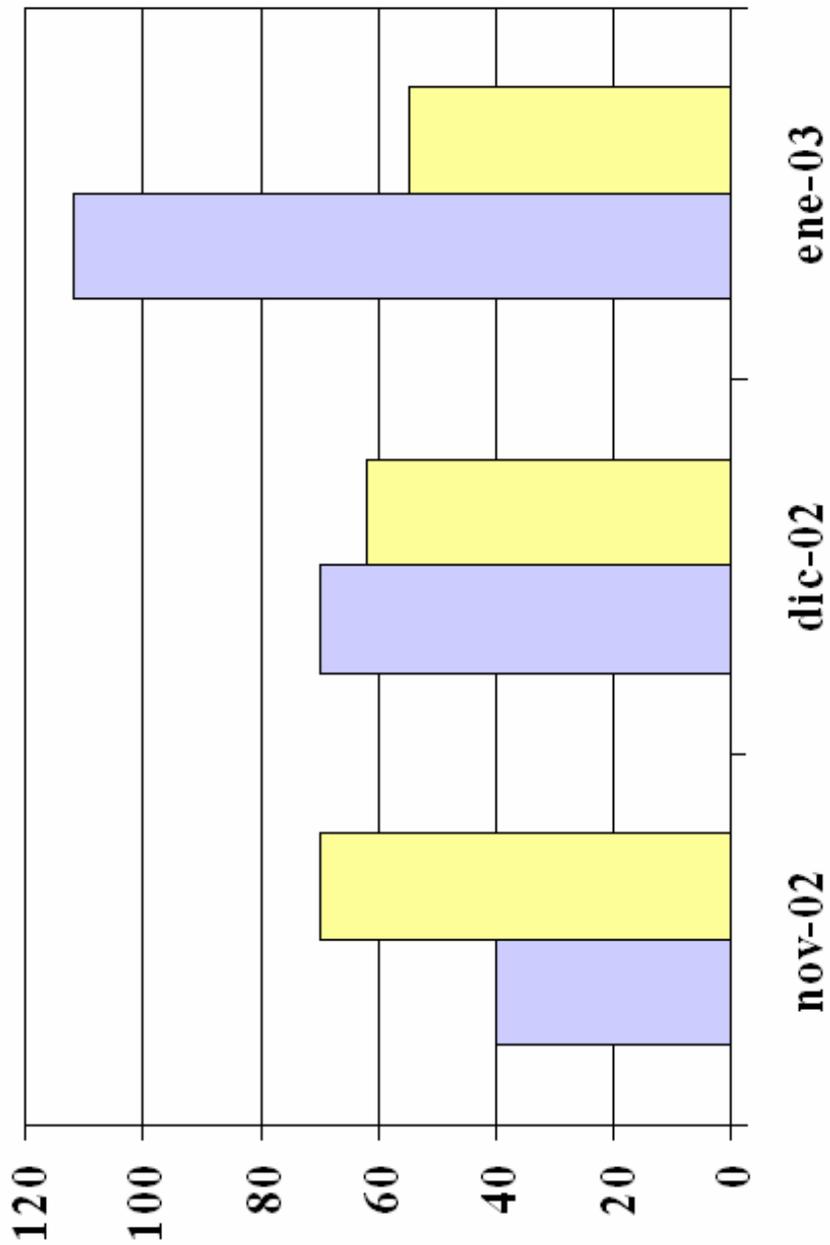
-Se destinaron tiempos para realizar las entrevistas y en otro momento se llevaran a cabo los exámenes en grupo.

-Se diseño un programa de inducción a los empleados ya contratados para que se les impartiera al día siguiente de su contratación.

-A través de este procedimiento se agilizó de una manera muy importante el tiempo de selección y contratación de elementos y en base a los resultados de las pruebas pudimos realizar una correcta selección de elementos complementando dicha selección con las entrevistas, y la revisión de sus referencias.

De esta manera la rotación de personal disminuyó hasta llegar al 8.25%, que a continuación se muestra en las gráficas.

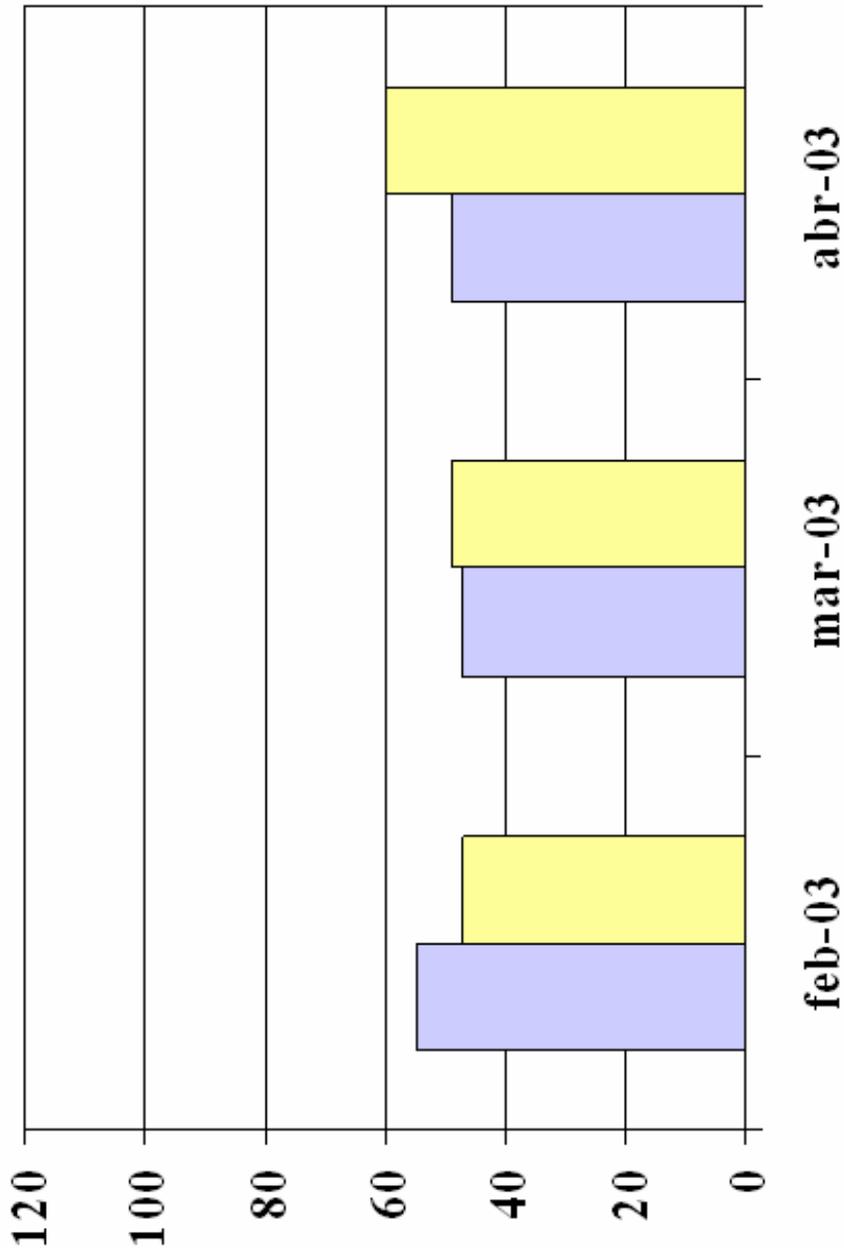
Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A DE C.V.
Comparativo Contrataciones-Bajas de Noviembre a Enero del 2003



Recursos Humanos

Gráfica 1. Comparativo de contrataciones – bajas de Noviembre a Enero del 2003.

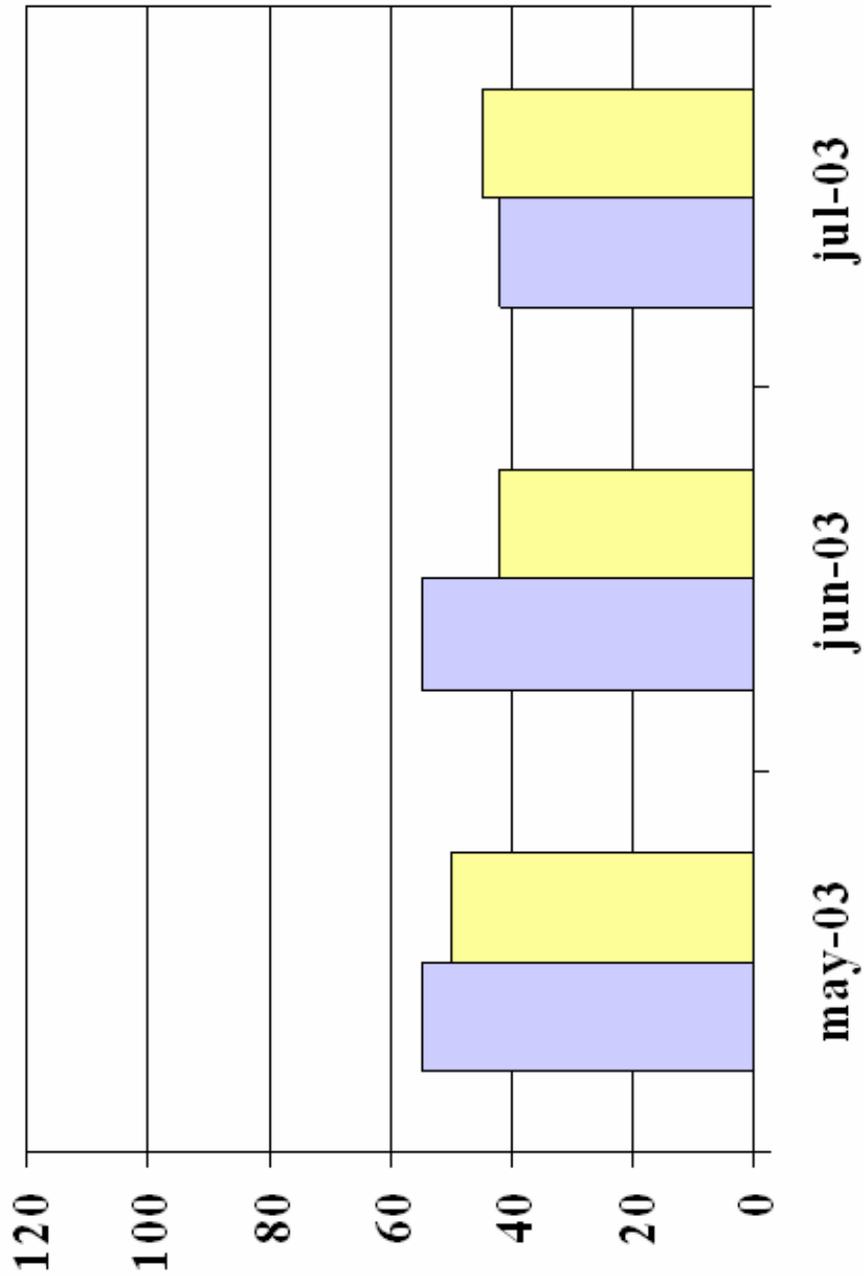
Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A DE C.V.
Comparativo Altas-Bajas de Febrero a Abril de 2003



Recursos Humanos

Grafica 2. Comparativo de contrataciones – bajas de Febrero a Abril del 2003.

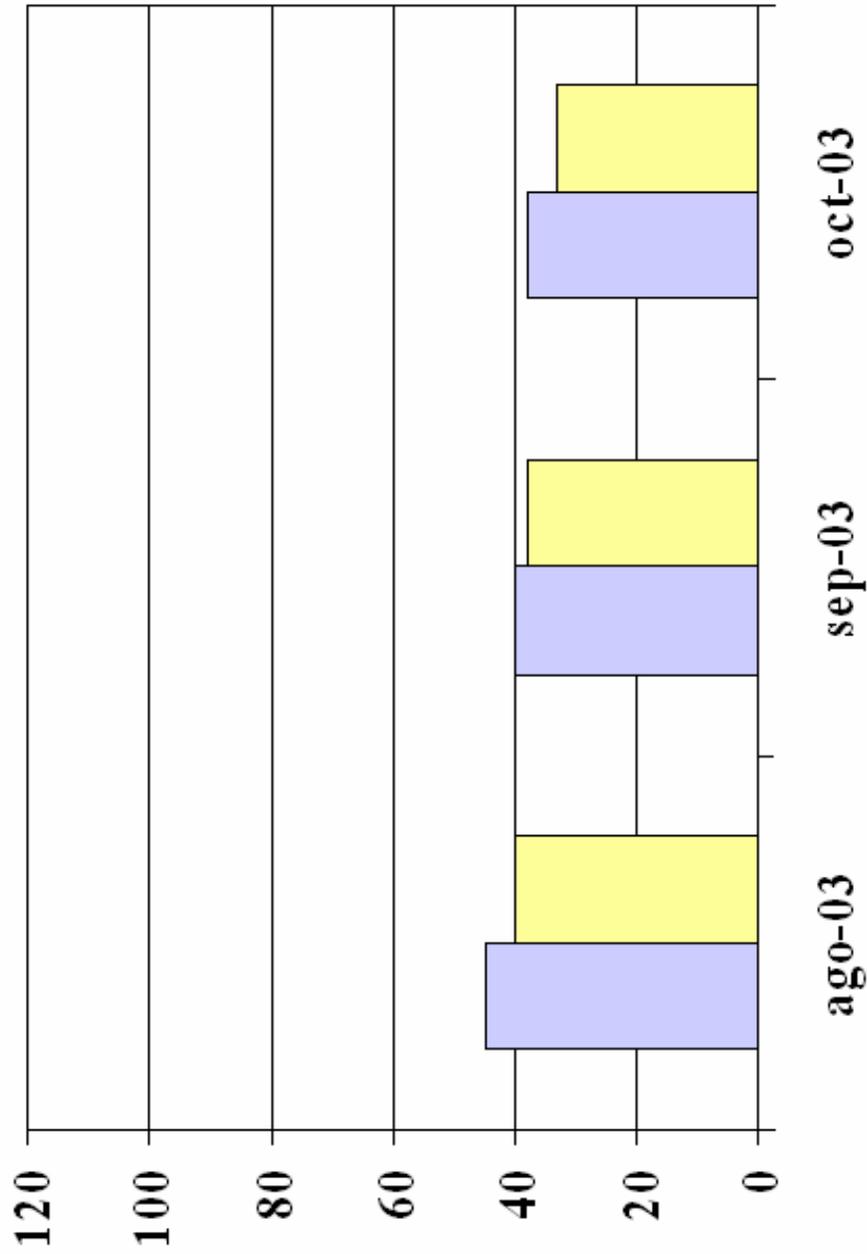
Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V.
Comparativo Altas-Bajas de Mayo a Julio de 2003



Recursos Humanos

Gráfica 3. Comparativo de contrataciones – bajas de Mayo a Julio del 2003.

Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V.
Comparativo Altas-Bajas de Agosto a Octubre de 2003



Recursos Humanos

Gráfica 4. Comparativo de contrataciones – bajas de Agosto a Octubre del 2003.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo, fue, el dar cuenta de las actividades realizadas por un psicólogo en el Area de Recursos Humanos de una empresa de seguridad privada. Esta experiencia me lleva a analizar diferentes puntos concernientes a la actividad del psicólogo en la industria.

En primer lugar, es evidente en base a resultados, que los conocimientos de la psicología, son esenciales para la adecuada selección del personal. Actualmente en muchas empresas esta actividad aún se lleva a cabo por Administradores, Ingenieros Industriales, Pedagogos, etc. Como se menciona en el Capítulo 3, la aplicación de Pruebas Psicométricas al igual que las entrevistas que se les realizan a los candidatos, deben aplicarse bajo estrictas reglas de validez y confiabilidad, y a todos los candidatos por igual, para que los resultados de estas evaluaciones puedan ser confiables. Las habilidades de un psicólogo para observar la conducta de los candidatos haciendo uso de sus conocimientos son inigualables por cualquier otro profesionista, aunque en muchas ocasiones veamos a otros profesionistas realizando dicha actividad o tomando diplomados relacionados con el Reclutamiento y selección, sobre todo.

La disminución de bajas de personal durante el tiempo laborado en SEPPSA, se debe a la mejora en los procedimientos de reclutamiento y selección ya que antes no se realizaba ningún tipo de prueba, ni se les realizaba una entrevista formal, por el contrario, solo se checaban sus datos en la solicitud y posteriormente se contrataban. Y lo más importante, no se realizaban por un psicólogo, esto daba como consecuencia, la contratación de elementos que ni siquiera estaban interesados en el empleo, o no tenían idea de lo que implicaba trabajar como guardia de seguridad, muchos de ellos solo buscaban el seguro médico y al mes o dos se daban de baja.

Para mi es vital el tener un procedimiento establecido, con bases firmes en donde cada acción este justificada. Se trató de mantener una uniformidad al momento de aplicar las pruebas destinando un espacio especial para esto, y se llevo un control de los resultados

de sus evaluaciones, aplicando mis conocimientos sobre psicología, aplicando pruebas adecuadas a su nivel educativo y realizando entrevistas profundas.

El Area de Recursos Humanos también se hace cargo de la capacitación, inducción y adecuada inserción de sus nuevos elementos, me parece que el psicólogo cuenta con el respaldo académico para realizar dichas actividades, y al mismo tiempo poder hacerlo de mejor manera buscando siempre mejorar los procedimientos, no dejando del lado el factor humano.

Todos los procedimientos del Area de recursos humanos fueron establecidos por escrito y comenzaron a llevarse a cabo al pie de la letra no permitiendo la falta de responsabilidad al contratar personas sin papeles oficiales. Esto creó un ambiente de mayor profesionalismo y los empleados comenzaron a sentirse más motivados tomando como un reto el poner el departamento el orden. Al mismo tiempo que se les comenzó a dar una pequeña inducción a la empresa y su respectiva capacitación, a modo de que ahora los nuevos elementos conocían más la empresa de la que ahora son parte y se sentían más motivados de saber utilizar sus herramientas de trabajo.

También me enfrente a diversos obstáculos, como el hecho de que los Directores de la empresa, que eran Contadores Públicos (sin haber ejercido nunca su carrera), habían iniciado su empresa de modo espontáneo, sin una organización debida, los procedimientos fueron tomando forma como les fue resultando y para el momento en el que yo ingresé apenas comenzaban a vislumbrarse algunos cambios. De manera que la mayoría del personal de todas las Areas no estaba acostumbrado a seguir un procedimiento establecido y la burocracia se hacia presente en cualquier trámite para los recién egresados.

Poco apoco se fueron haciendo consientes de que los cambios eran necesarios y aunado a la Certificación ISO 9000, las cosas comenzaron a cambiar. Los Directores no tenían idea de lo que era el Reclutamiento y la Selección, la Capacitación y la inducción de los empleados, pero poco a poco fueron adecuándose a los términos e involucrándose en el trabajo a modo que hoy sepan perfectamente como se maneja el Area de Recursos Humanos.

Dentro del ámbito de las empresas que ofrecen servicio de Seguridad Privada, me parece aún más importante el concientizarnos de la importancia de una buena selección y manejo de los recursos humanos ya que en manos de los empleados que se contraten, estarán probablemente: los visitantes de una tienda departamental, de un banco, los habitantes de una unidad habitacional o los niños de un colegio.

La inseguridad que actualmente vivimos en nuestro país ha hecho del ámbito de la seguridad un negocio rentable y con mucha demanda, lo cuál se presta para que muchas empresas contraten prácticamente a quién llegue a sus puertas siempre y cuando “de el ancho” como elemento de seguridad, con el fin de cubrir un servicio.

Algunas empresas de seguridad dentro del ramo, tienen fama de no cumplir con las prestaciones ofrecidas a los empleados al momento de contratarlos, y muchas de ellas se valen de abogados muy audaces que se aprovechan de las personas carentes de educación, y necesitadas de empleo. De ahí, que podamos encontrar como elemento de seguridad, a un campesino que vienen de provincia buscando empleo, el cuál no tiene la mas remota idea de lo que va a realizar, a una persona de bajos recursos que se interesa por el trabajo por que tienen la posibilidad de doblar turnos y conseguir un mejor sueldo, e incluso, y este dato es una situación alarmante, a exconvictos, o personas con algún tipo de adicción. Todo esto provocado por la poca seriedad que estas empresas tienen dentro del ámbito de los desempleados. Y también porque no cuentan con personal profesional laborando en ellas.

El rendimiento que tengan los empleados y que posteriormente se traducirá en ganancias para la empresa, depende casi en su totalidad de la efectividad de sus empleados, y la efectividad depende en gran medida de la motivación, la retroalimentación y la paga justa que los empleados reciban.

De este modo, la inserción del psicólogo dentro del Area de R.H. de las empresas de seguridad es de vital importancia para lograr empresas de calidad que tomen en cuenta a

sus empleados y que estos sean seleccionados correctamente para que puedan ofrecer un mejor servicio y obtengan mejores ganancias.

Sin restar importancia a las otras profesiones que también laboran en Recursos Humanos, me parece de vital importancia hacer conciencia de las actividades para las que realmente está preparado el psicólogo y para cuales no, como por ejemplo, realizar la nómina de los empleados. Llegamos a un punto en el que en cualquier empresa todos los profesionistas comenzamos a ser “mil usos” con la esperanza de lograr un aumento, con la esperanza de ser reconocidos dentro de la empresa, o simplemente por que así lo exige el puesto, y en realidad nos perjudicamos los unos a los otros, pues si de por sí, el elemento subjetivo está presente en la mayoría de las contrataciones, ahora competiremos no solo con psicólogos sino con administradores, contadores, ingenieros, pedagogos, por un mismo puesto que realiza actividades de 3 o más profesiones y que por si esto fuera poco, es mal pagado en muchas ocasiones.

Me parece que en la medida en la que al menos los psicólogos sepamos definir nuestro campo de acción, podremos ofrecer un servicio de calidad y lograremos vendernos a un mejor precio por decirlo así, en el mercado profesional. Y así no requeriremos conocer operaciones para las que no estamos preparados.

En la actualidad, muchas Universidades imparten la Licenciatura en Psicología, y como es de esperarse los planes de estudio varían de universidad a universidad. La FES Iztacala, y en general la Universidad Nacional Autónoma de México, se destaca por sembrar en sus alumnos, el interés por la investigación, desarrollamos la habilidad de ir más allá al momento de aprender algo estudiado o descubierto en el pasado, analizamos y muchas veces cuestionamos el porque de las cosas y buscamos la manera de mejorarlo, o de encontrar nuevas respuestas.

Contando con el mayor porcentaje de Investigación realizada en el país, la UNAM nos brinda el invaluable tesoro de formarnos para no conformarnos con lo que ya está dicho, en cambio, nos impulsa a ir más lejos y descubrir con esto nuevas líneas de

investigación en Areas interminables, lo que para mi, representa la característica más importante y distinguida de la Universidad, entre muchas otras.

El psicólogo egresado de la FES Iztacala, tiene la facultad de pensar en otros aspectos muy importantes que van más allá, de, contratar a los elementos requeridos con tal de cumplir con un servicio. El psicólogo, analiza la personalidad del candidato, tiene la capacidad de evaluar sus conocimientos académicos o de medir sus habilidades psicomotrices, memoria, capacidad de aprendizaje, con las pruebas indicadas, sabrá en que condiciones específicas debe aplicarlas, y se preocupa por el bienestar tanto físico como psicológico de los empleados que contrata. No se deja llevar por la marca de ropa que lleve puesta el candidato o si es bien parecido, busca sus habilidades y características especiales para observar si es adecuado para el empleo. Puede ver las implicaciones psicológicas que puede tener un empleado desmotivado, mal pagado o incluso enojado, puede evaluar la satisfacción que los empleados experimentan en sus lugares de trabajo, y puede proponer nuevas maneras de organización del trabajo y el modo de lograr una completa integración de los empleados con su empresa.

Todo lo mencionado, tiene una conclusión principal, que a mi parecer, es el siguiente: Los Psicólogos de la Universidad Nacional Autónoma de México FES Iztacala, tenemos la mayoría, la capacidad de análisis, la mente investigadora y el profesionalismo necesario para poder mejorar cualquier empresa. El Area de Recursos Humanos, la Psicología Organizacional en sus diferentes ámbitos, representa un campo muy grande de trabajo en el que podemos ingresar e ir ganando terreno y prestigio haciendo uso de nuestros conocimientos y habilidades adquiridas en nuestra Alma Mater. Por lo tanto, debemos demostrar lo que tenemos para ofrecer y buscar más allá de lo que ya esta dicho o hecho y hacer crecer también más a nuestro país. Debemos despertar ante las necesidades de las empresas contemporáneas, y ponernos al nivel, tener una buena imagen, hablar como psicólogos que somos, vivir la psicología y aplicarla a nuestro trabajo, vender nuestros servicios profesionales a la altura de los mejores y sobre todo, sentirnos orgullosos de ser egresados de la UNAM.

REFERENCIAS

- Amaro, G. R. (1981). **Administración de personal**. México: Limusa.
- Anastasi, A. (1978). **Tests Psicológicos**. Madrid: Aguilar.
- Ardila, L. y Ardila, R. (1985). **La profesión del psicólogo**. México: Trillas.
- Arias, G. F. (1989). **Administración de recursos humanos**. México: Trillas.
- Arnold-Eysenck-Meili (1979). **Diccionario de psicología**. Madrid: Rioduero.
- Arthur, D. (1987). **Selección Efectiva de Personal**. Colombia: Norma.
- Barriguet, G. F. (1985). **El Lic. en Relaciones Industriales, ¿Qué hace?**. México: Alambra.
- Blanco, C. (1981). **Cómo seleccionar nuestro personal**. México: Limusa.
- Blum, M. I. y Naylor, C. J. (1985). **Psicología Industrial**. México: Trillas.
- Borda, G. P. (2002). **“Las funciones del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal del puesto de cajero universal en una institución bancaria”**. Reporte de Trabajo Profesional no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México, FES Iztacala, Edo. Mex. México.
- Burack, H. y Smith, R. (1987). **Biblioteca de Administración de personal y relaciones humanas**. México: C.E.C.S.A.

Caparrós, A. (1990). **Historia de la Psicología**. Barcelona: Círculo Editor Universo.

Chateau, J. y otros (1979). **Las grandes psicologías modernas**. Barcelona: Herder.

Chiavenato, I. (1981). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1989). **Administración de Recursos Humanos**. México: McGraw Hill.

Ciego, P. (2000). Selección de Personal (64 párrafos). Monografía en Línea. (En Red)
Disponible en : www.monografias.com/trabajo5/selpe/selpe/.shtml

Cruz, C. y Fierro, P. (1991). “**Proyección y avances del psicólogo del trabajo en el sector público y privado del área metropolitana**”. Tesis Licenciatura: UNAM

Davidoff, L. (1984). **Introducción a la Psicología**. México: Mc Graw Hill.

Davis, D. y Shackleton, V. (1982). **La psicología y el trabajo**. México: Editorial C.E.C.S.A.

Davis, K. y Weter, J.(1990). **Administración del personal y recursos humanos**. México: McGraw Hill.

Dunette, M y Kirchner, K. (1990). **Psicología Industrial**. México: Trillas.

Erwin, S. (1985). **Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal**. México: Limusa.

Espinosa, L. O. (1997). “**El reclutamiento y Selección de Personal en una empresa dedicada a la distribución de alimentos**”. Reporte de Trabajo Profesional no publicado,

Universidad Nacional Autónoma de México. FES Iztacala, Edo. Mex. México.

Flavell, J. (1985). **El desarrollo cognitivo**. Madrid: Prentice Hall.

French, L. W. (1986). **Administración de personal**. México: Limusa.

Gamez, V. F. (2000). Seleccionando el personal de sus empresa (16 párrafos). Monografías en línea (En Red). Disponible en:

www.itson.mx/itson2000/publicaciones/cultadm/febmar/seleccindp.htm

Gilmer, H. (1976). **Tratado de psicología empresarial**. España: Martínez Roca.

Goldfried, M. (1996). **De la terapia cognitivo-conductual a la psicoterapia de integración**. México: Biblioteca de psicología.

González, A. C. (1989). **Principios Básicos de Comunicación**. México: Trillas.

Grados, E. J. (1988). **Inducción, Reclutamiento y Selección**. México: Manual Moderno.

Grados, J. (1985). **“Las funciones del psicólogo del trabajo.”** Investigación curricular. Ciudad Universitaria. UNAM-Facultad de Psicología.

Graham, M. (1984). Concepto de test psicométrico. (9 párrafos). Monografías en Línea (En Red). Disponible en: <http://webpages.ull.es/users/pprieto/material/tema4.html>

Grai, M. D. (1991). **Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal**. México: Diana.

Guillen, C. y Guil, R. (2000). **Psicología del trabajo para relaciones laborales**. España: McGraw Hill.

Guth, A. (1994). **Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos**. México:

Trillas.

Heidbreder, E. (1982). **Psicologías del siglo XX**. Barcelona: Paidós.

Hoell, W. C. (1989). **Psicología industrial y Organizacional, sus elementos esenciales**. México: Manual Moderno.

Jiménez, A. (1976). **El análisis experimental de la conducta aplicado al escenario industrial**. México: Trillas.

Jiménez, A., Menéndez, J., y Rivera, J. (1990) “**Planeación Estratégica de Recursos Humanos**”. Tesis de Maestría. México: Universidad La Salle.

Keller, F. (1995). **La definición de psicología**. México: Trillas.

Korman, A.K. (1978). **Psicología de la industria y de las organizaciones**. España: Marova.

Loo, M. I. (1988). “**El campo laboral del psicólogo industrial desde la perspectiva de la psicología del trabajo**”. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. FES Iztacala, Edo. Mex. México.

Luthans, E. y Kreitner, G. (1988). **Modificación de la conducta organizacional**. México: Trillas.

Magnusson, D. (1987). **Teoría de los tests**. México: Trillas.

Martinez, B. M. y Moreno, G. P. (1999). “**La participación del psicólogo conductual en la elaboración de perfiles de puesto en las organizaciones industriales**”. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México. FES Iztacala, Edo. Mex. México.

Mondy, R. y Noe, R. (1997). **Administración de Recursos Humanos**. México: Prentice Hall.

Morales, M.L. (1990). **Psicometría Aplicada**. México: Trillas.

Morris, Ch. G. (1987). **Psicología**. México: Prentice Hall.

Muchinsky P. (1995). **Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología industrial y organizacional**. Bilbao: Descleé de Brouwe, S. A.

Mueller, F. (1993). **Historia de la psicología de la antigüedad a nuestros días**. México: Fondo de Cultura Económica.

Murphy, G. (1971). **Introducción histórica a la psicología contemporánea**. Buenos Aires: Paidós.

Núñez, M. (1985). **La capacitación práctica en las organizaciones**. México: Trillas.

Orozco, J.E. (1980). **Proceso práctico de Reclutamiento y Selección de personal**. México: Fondo Editorial Coparmex

Pichot, P. (1960). **Los test mentales**. Buenos Aires: Paidós.

Reyes, P. A. (1990). **Administración de personal**. *Primera parte*. México: Limusa.

Reyes, P. A. (1986). **El Administrador de empresas. ¿Qué hace?**. México: Alambra Mexicana.

Reyes, P. A. (1987). **Administración de empresas. Teoría y práctica I y II**. México:

Limusa.

Reyes, P. A. (1989). **El análisis de puestos**. México: Limusa.

Rivera, R. (1986). **Estructura y elaboración de pruebas para selección de Personal** México: Limusa.

Robbins, S.P. (1987). **Comportamiento organizacional, teoría y práctica**. México: Prentice Hall.

Rodriguez, F. A. (1988). **Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. Madrid: Ediciones Pirámide.

Sánchez, M. A. (2000). **“Reclutamiento y Selección. La principal labor del psicólogo en la organización Sanborn’s Hermanos”** Reporte de Experiencia Laboral no publicado, Universidad Nacional Autónoma de México. FES Iztacala, Edo. Mex. México.

Santana, M. y Velásquez, M. (2000). **“La importancia de la capacitación en el nuevo milenio para el desarrollo de las empresas mexicanas.”** Tesis de licenciatura UNAM, ENEP Iztacala, México.

Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (1987). **Comportamiento en las organizaciones**. México: Interamericana.

Sheim, E. (1980). **Psicología de la organización**. México: Prentice Hall.

Shultz, P. (1985). **Psicología Industrial**. México: McGraw Hill.

Sieguel, L. (1975). **Psicología Industrial**. México: Editorial C.E.C.S.A.

Siliceo, A. A. (1992). **Capacitación y desarrollo de personal**. México: Limusa.

Smith, C. H. (1984). **Psicología de la conducta industrial**. México: McGraw Hill.

Tiffin, J y Mc. Cormick, J. (1981). **Psicología Industrial**. México: Trillas

Velrup, E. (1999). El Rol del Psicólogo (31 párrafos). Monografias en Línea (En Red).
Disponible en: www.monografias.com/trabajos/rolpsicologico.shtml

Vargas, J. A. y Velasco, M. V. (2000). **Psicología Organizacional: Consideraciones Generales**. UNAM, ENEP Iztacala, México.

Werther J. y Davis K. (1988). **Administración de personal y Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill.

Wittaker, J. O. (1970). **Psicología**. México: Interamericana.

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL IR-01-A

 Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V.	Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V. Requisición de Personal
--	---

Fecha: _____

PUESTOS A CUBRIR:

Guardia de Seguridad

Escolta

Guardia con Unidad Canina

Custodio

TURNOS A CUBRIR:

12 x 12
a cubrir

24 x 24

Otro (explique turno

12 x 24

24 x 36

REQUISITOS DEL (LOS) CANDIDATOS:

Estatura: _____ Edo. Civil _____

Sexo: _____ Escolaridad: _____

TOTAL DE VACANTES:

MOTIVO DE LA VACANTE:

Bajas de Guardias

Incapacidad

Permisos

Nuevo servicio

Vacaciones

Otros: _____

DATOS GENERALES:

Nombre del servicio: _____ Sueldo: _____

Ubicación: _____ Uniforme: _____

Otros: _____

OBSERVACIONES: _____

Area Solicitante

Recursos Humanos

ANEXO 2. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO PS-04-A

 Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V.	Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V. Descripción de puesto
--	---

A- DATOS GENERALES

Título del puesto	Clave P	Vigente desde
Puesto al que reporta	Clave PR	Área

B- DESCRIPCIÓN

Propósito del Puesto
Responsabilidades

C- PERFIL

Escolaridad mínima	En:	Escolaridad mínima	En:
Bachillerato		Especialidad	
Técnico / comercial		Maestría	
Licenciatura		Otro:	
Experiencia laboral			

D- PERFIL PROFESIONAL

Conocimientos	Básico	Medio	Avanzado
Técnicos:			
Idioma:			

Equipo y paquetería de Cómputo:			

E- HABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO
--

Habilidad para:	Normal	Buen Dominio	Amplio Dominio
Negociación			
Toma de decisiones			
Escucha			
Flexibilidad al cambio			
Influencia en otros			
Liderazgo			

Creatividad			
Trabajo en equipo			
Presentación			
Otra:			

F- DISPONIBILIDAD

Para:	Sí	No
Viajar		
Cambiar de domicilio		
Otra:		

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

ANEXO 3 PARÁMETROS DE ACEPTACIÓN EN EXÁMENES DE SELECCIÓN

Los exámenes aplicados en el área de Recursos Humanos se calificarán de acuerdo a los siguientes parámetros:

EXAMEN APLICADO	DESCRIPCION
a) Prueba Psicológica BETA	Esta prueba consta de 6 tareas en donde se evalúan la rapidez, la anticipación, el aprendizaje, abstracción, atención, observación y sentido común. Refleja el coeficiente intelectual con el que cuenta el candidato así como una calificación de alto, medio y bajo para los aspectos anteriores, la aceptación o aprobación del examen consiste en comparar los resultados del candidato con el perfil establecido de acuerdo a la percepción del entrevistador.
b) Prueba Psicológica Cleaver	Consta de 96 reactivos agrupados de 4 en 4 de los cuales se tienen que seleccionar las palabras que mejor describan al candidato para poder determinar el estilo de comportamiento que domina en el mismo, la aprobación depende de los resultados generales y no de una calificación específica.
c) Examen de experiencia en el puesto (guardias)	Cuenta con once preguntas y una hipótesis de conflicto que determinan la capacidad o experiencia obtenida en empleos anteriores, por lo que no se cuenta con hoja de respuestas acertadas. Por la anterior, este examen solamente se analiza buscando lógica en las respuestas.
d) Examen de manejo (solo a escoltas)	Se integra con preguntas que determinan la capacidad o experiencia obtenida durante su práctica como conductores, por lo que no se cuenta con hoja de respuestas acertadas. Por la anterior, este examen solamente se analiza buscando lógica en las respuestas.

ANEXO 4. RESULTADOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL IR-02-A

 Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V.	Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V. Resultados de Selección de Personal
---	---

Nombre del Candidato:	Fecha de aplicación de exámenes:
-----------------------	----------------------------------

Concepto	Resultados
a) Estilo de Comportamiento	
b) Inteligencia	
c) Examen de experiencia en el puesto	
d) Examen de manejo (solo a escoltas)	
e) Entrevista preliminar (Recursos Humanos)	
f) Entrevista final (área solicitante)	

ACEPTADO SI NO

Recursos Humanos

Nombre:	Firma:
---------	--------

ANEXO 5. CARÁTULA DE EXAMEN BETA

 Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V.	Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V. Reporte de Integración de Resultados de Selección de Personal
<p>Nombre: _____ Fecha: _____</p> <p>Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____</p> <p>Sexo: _____ Estado civil: _____</p> <p>Ocupación: _____ Escolaridad: _____</p> <p>Examinador: _____</p>	
<p>No abra este folio hasta que se le indique</p>	

ANEXO 6 CARÁTULA DE EXAMEN CLEAVER

PROFESIONALISMO

RESPETO

PERSEVERANCIA

Datos Generales

Nombre

Edad

Puesto

Fecha

Las palabras descriptivas siguientes se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una **X** bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describa, ponga una **X** bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar **solamente una** palabra bajo **M** y **solamente una** palabra bajo **L** en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	fuerza de voluntad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	obediente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aventurero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gentil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	mente abierta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	quisquilloso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	receptivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
humido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	compasivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	inquieto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	cordial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
original	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	anhelo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	juguetero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	moderado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
agresivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	respetuoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	indulgente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
alma de la fiesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	simpatizador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	empresador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	esfera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
comodoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	tolerante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	optimista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	vigoroso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
temeroso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	afirmativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	servicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sociable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
agradable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	equánime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	valiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	parancho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
temerario de Dios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	preciso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	inspirador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	controlado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tenaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	revisoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sumiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	convencional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
afectivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	joyal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	livido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	decisivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cauteloso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	disciplinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	adaptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	cohibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
determinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	generoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	disputador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	exacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
convincido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	animoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	indiferente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	frasco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
banquero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	persistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	"sangre fría"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	buen compañero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dócil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	amiguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	diplomático	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
atrevido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	seguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	paciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	audaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	considerado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	confianza en sí mismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	refinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
conciliador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	amancoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	medurado para hablar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	satisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dispuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	admirable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	conforme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	inquieto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
decebo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	bondadoso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	popular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
consecuente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	resignado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sacifera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	buen vecino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
entusiasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	carácter firme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	positivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	devoto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 7. EXAMEN DE EXPERIENCIA EN EL PUESTO (GUARDIAS).

 <p>Guardia Escudo de Protección Privada S.A. de C.V.</p>	CUESTIONARIO PARA GUARDIAS
--	-----------------------------------

Usted deberá contestar todas las preguntas con letra clara. Tiene tiempo libre y una vez iniciado, no podrá interrogar al evaluador.

Nombre completo: _____

Fecha de elaboración: _____

Explique brevemente lo que se le pregunta

1. Porque considera que son necesarios los servicios de seguridad privada
2. Cuales son las responsabilidades que usted adquiere al trabajar dentro de una empresa de seguridad.
3. Que lo motivo a querer ser un guardia de seguridad privada
4. Ante una situación de conflicto ¿cual seria la manera en que procedería?
5. Que aspectos son importantes para determinar a un individuo sospechoso
6. Cuales cree que son las funciones de un guardia
7. Cual es la importancia de conocer a fondo las necesidades del cliente
8. Que actitud deberá mostrar en su servicio
9. Que debe realizar el guardia, para que el cliente sienta que hay un excelente servicio
10. Cual es la importancia de tener un plan de acción para cualquier eventualidad
11. Que tipo de información es la que el guardia no debe de compartir con las demás gentes

Hipótesis de conflicto

Marca con una cruz la respuesta que te parece correcta, puede ser mas de dos o la que te parezca, usa tu criterio.

Se nos presenta un individuo armado en nuestro servicio ¿ qué hacemos?

1. Damos la vida por el servicio
2. Tratar de calmar a la gente que se encuentra en el interior
3. Tratar de hablar y de tranquilizar al ladrón
4. Buscar el momento más débil del ladrón para dominarlo
5. Corremos para buscar ayuda

ANEXO 8. CARTA COMPROMISO



SISTEMAS EJECUTIVOS DE PROTECCIÓN PRIVADA S.A. C.V.

México, D.F., _____ del 20 ____

Carta compromiso central Roma

El presente documento establece el compromiso laboral inicial del empleado para con la empresa contratante y el servicio correspondiente, contiene información general y específica, puntualiza las actitudes y aptitudes requeridas para el buen cumplimiento de las funciones del empleo y marca las sanciones a que se hará acreedor en su caso. Dichos lineamientos se detallan a continuación:

Actitudes y aptitudes:

1.-Buen trato al cliente	2.-Confiabilidad	3.-Disciplina	4.-Discreción en el servicio
5.-Disponibilidad	6.-Disposición	7.-Lealtad	8.-Limpieza y presentación

Tiempo mínimo de contratación
Tres meses a partir de la fecha de la presente

Faltas y sanciones:

1. Descuento de \$300.00 por baja anticipada (por uso de uniformes y equipo)
2. Descuento de \$350.00 por baja anticipada (gastos de inscripción ante SSP)
3. Tres retardos: pierde opción de bono de puntualidad
4. Por falta injustificada: Sanción económica, más el monto correspondiente a la falta y pierde opción de bono.

Pierde la opción de recibir bono por incurrir en dos incumplimientos:

1. Usar malas palabras
2. Uniforme y/o zapatos sucios
3. Uñas y cabello largo o sucio, desaseado o no rasurarse
4. Por pérdida o mal uso de equipo (además de la reparación del daño causado)
5. Por no portar credencial.

Causas de baja irrevocable:

1. Por robo o hurto (y su presentación ante las autoridades competentes)
2. Por consumo de bebidas alcohólicas y/o estupefacientes en el servicio
3. Por abandono de servicio
4. Intentar contratarse directamente con el cliente (además de denuncia legal)
5. Faltar tres días en forma consecutiva o más de tres días en forma discontinua

Información adicional:
El elemento de seguridad tendrá la obligación de reportarse a la brevedad a sus superiores en el caso de cualquier contingencia y presentarse con anticipación de 10 minutos mínimo a la recepción de su turno. Deberá informarse y acatar las diferentes consignas establecidas para su servicio. Los días de cobro son el once y veintiséis de cada mes, siendo fechas de corte los días cinco y veinte de cada mes.
Leído estos requisitos acepto la responsabilidad y en su caso las sanciones de forma voluntaria y consciente

NOMBRE Y FIRMA DEL ELEMENTO

Cop-archivo

ANEXO 9. PAPELETA DE ALTA / PAPELETA DE BAJA

	Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V. Alta de Personal
Fecha: _____	
Atención: _____	
Presente: _____	
Por este medio comunico a usted que el Sr. _____	
labora en esta empresa a partir de la fecha _____ en la plaza de _____	
con una percepción mensual de _____	
asignado al servicio _____	
Atentamente	
_____ Firma Empleado	IR-03-C El Supervisor

	Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V. Baja de Personal
Fecha: _____	
Atención: _____	
Presente: _____	
Por este medio comunico a usted que el Sr. _____	
Dejo de prestar sus servicios en esta empresa a partir de la fecha _____	
debido a _____	

Atentamente	
_____ Firma Empleado	IR-04-A El Supervisor

ANEXO 11. HOJA DE RESGUARDO



SISTEMAS EJECUTIVOS DE PROTECCIÓN PRIVADA S.A. C.V.

RESGUARDO DE UNIFORMES Y EQUIPO

SE HACE ENTREGA AL SR.

CON FECHA _____ DEL SERVICIO _____

CARGO _____

PANTALÓN	TALLA.....	CANTIDAD.....
ZAPATOS	NRO.....	CANTIDAD.....
CAMISA	TALLA.....	CANTIDAD.....
PLAYERA	TALLA.....	CANTIDAD.....
CHAMARRA	TALLA.....	CANTIDAD.....
GORRA	TALLA.....	CANTIDAD.....
PINES		CANTIDAD.....
FORNITURA		CANTIDAD.....
PORTARADIO		CANTIDAD.....
GAS		CANTIDAD.....
GORDÓN DE MANDO		CANTIDAD.....
PR-24		CANTIDAD.....

OTROS MATERIALES.....

NOTA: Hago constar que el equipo me es entregado en buenas condiciones y me comprometo a cuidarlo así como darle el uso apropiado. Acepto mi responsabilidad y estoy de acuerdo en pagar a la Empresa por la pérdida o cualquier daño que llegara a sucederle.

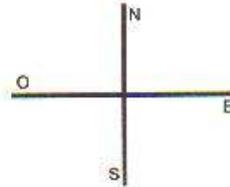
RECIBE_____
ENTREGA

ANEXO 12. CROQUIS DOMICILIARIO.



SISTEMAS EJECUTIVOS DE PROTECCIÓN PRIVADA S.A. C.V.
CROQUIS DOMICILIARIO

Suponiendo que el cuadro de en medio es la manzana donde Usted vive, señale el lugar preciso con una X, anotando el número de las calles que la rodean y el de dos de las avenidas principales cercanas.



Nombre del empleado: _____

Calle, avenida, manzana, número exterior e interior: _____

Colonia, Delegación o Municipio: _____

Código Postal: _____ Tel: _____ Tel. recados: _____

NOTA: describa al reverso como llegar a su domicilio, partiendo de esta Empresa y utilizando transporte público

ANEXO 13. HOJA DE EXPEDIENTE PERSONAL.



SISTEMAS EJECUTIVOS DE PROTECCIÓN PRIVADA S.A. C.V.

EXPEDIENTE PERSONAL

FOTO

FECHA: _____ PUESTO: _____ EDO CIVIL: _____
 NOMBRE (S): _____ FECHA DE NACIMIENTO: _____
 APELLIDO PATERNO: _____ APELLIDO MATERNO: _____
 EDAD: _____ SEXO: _____ ESTATURA: _____ PESO: _____
 OJOS: _____ PELO: _____ NARIZ: _____ TIPO DE SANGRE: _____
 SEÑAS VISIBLES: _____ SOBRENOMBRE (APODO): _____
 DOMICILIO ACTUAL _____ TELEFONO: _____
 COLONIA: _____ CODIGO POSTAL: _____ T./RESIDENCIA: _____

DATOS FAMILIARES

NOMBRE DEL PADRE: _____ OCUPACION: _____
 NOMBRE DE LA MADRE: _____ OCUPACION: _____
 DOMICILIO: _____ TELEFONO: _____

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE: _____ OCUPACION: _____
 DOMICILIO: _____ TELEFONO: _____
 NOMBRE: _____ OCUPACION: _____
 DOMICILIO: _____ TELEFONO: _____

		MANO DERECHA		
		MANO IZQUIERDA		

PARA FINES DE REGISTRO AUTORIZO SE RECOPILEN TODOS LOS DATOS AQUÍ SOLICITADOS LOS CUALES SON NECESARIOS PARA COMPLETAR MI EXPEDIENTE POR LO QUE NO TENGO INCONVENIENTE QUE SE REALICEN.

NOMBRE Y FIRMA: _____

ANEXO 14. BOLETA DE BAJA

	Sistemas Ejecutivos de Protección Privada S.A. de C.V. Baja de Personal
--	--

Fecha: _____

Atención:

Presente:

Por este medio comunico a usted que el Sr.

Dejo de prestar sus servicios en esta empresa a partir de la fecha

debido a

Atentamente

Firma Empleado

El Supervisor

IR-04-A

ANEXO 15. HOJA DE RESGUARDO



SISTEMAS EJECUTIVOS DE PROTECCIÓN PRIVADA S.A. C.V.

RESGUARDO DE UNIFORMES Y EQUIPO

SE HACE ENTREGA AL SR.

CON FECHA _____ DEL SERVICIO _____

CARGO _____

PANTALÓN TALLA.....CANTIDAD.....

ZAPATOS NRO.....CANTIDAD.....

CAMISA TALLA.....CANTIDAD.....

PLAYERA TALLA.....CANTIDAD.....

CHAMARRA TALLA.....CANTIDAD.....

GORRA TALLA.....CANTIDAD.....

PINES CANTIDAD.....

FORNITURA CANTIDAD.....

PORTARADIO CANTIDAD.....

GAS CANTIDAD.....

GORDÓN DE MANDO CANTIDAD.....

PR-24 CANTIDAD.....

OTROS MATERIALES.....

NOTA: Hago constar que el equipo me es entregado en buenas condiciones y me comprometo a cuidarlo así como darle el uso apropiado. Acepto mi responsabilidad y estoy de acuerdo en pagar a la Empresa por la pérdida o cualquier daño que llegara a sucederle.

RECIBE_____
ENTREGA

ANEXO 16. ENTREVISTA DE SALIDA

SISTEMAS EJECUTIVOS DE PROTECCIÓN PRIVADA, SA. DE C.V.



Entrevista de salida

NOMBRE: _____
 Puesto: _____
 Ubicación del servicio: _____ Fecha baja: _____
 Fecha alta: _____

1.- ¿Cuál es el motivo de su baja? _____

2.- ¿Cómo considera a su Jefe inmediato?
 Bueno Regular Malo ¿Por qué? _____

3.- ¿Cómo considera su relación con sus compañeros y el medio que lo rodeaba?
 Buena Regular Mala ¿Por qué? _____

4.- ¿Cómo considera que fue su desempeño laboral?
 Bueno Regular Malo ¿Por qué? _____

5.- ¿Tuvo algún problema laboral durante su estancia con nosotros?
 SI NO ¿Por qué? _____

6.- ¿Tuvo alguna pérdida de equipo o material con el que disponía para trabajar?
 SI NO ¿Por qué? _____

7.- ¿Qué opina de ésta empresa? _____

8.- ¿Qué le gustaría que cambiara para el mejoramiento de la empresa _____

9.- ¿Recomendaría esta empresa?
 SI NO ¿Por qué? _____

10.- Volvería a trabajar con nosotros?
 SI NO ¿Por qué? _____

 Nombre y Firma

Nombre y comentarios entrevistador: _____

PRRH-4-C