



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

CAMPUS IZTACALA

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN  
EN EL PROBLEMA DE ROTACIÓN DE  
PERSONAL EN UNA EMPRESA REFRESQUERA  
Y UNA ALTERNATIVA DESDE EL PUNTO DE  
VISTA PSICOLÓGICO**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**  
**P R E S E N T A :**  
**LAURA ELISA MONDRAGON CASTILLO**

**ASESORES :**

LIC. RENE ALCARAZ G.

LIC. ANGEL LUIS LEON

**LOS REYES IZTACALA TLALNEPANTLA**

**1994**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

## DEDICATORIA

A mi padre por  
permitirme concluir  
una carrera.

A mi madre por  
su dedicación y  
cariño

A Lalo con la  
confianza de que  
será un profesionalista.

A Mónica por sus  
continuos comentarios

## RESUMEN

En base a la formación académica recibida del Campus Iztacala y a la experiencia de 22 meses de trabajo como psicóloga en el departamento de reclutamiento y selección de personal en Refrescos Internacionales S.A. de C.V. en el presente trabajo se analizaron 156 entrevistas de salida de empleados sindicalizados (obreros y Aytes de Rpto.) para detectar los factores que provocan el problema de rotación de personal y proponer alternativas de solución desde un punto de vista psicológico.

# I N D I C E

INTRODUCCION 1-4

## CAPITULO 1

DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL 5-16

1.1 Ciencias que estudian la Psicología Industrial

1.2 Antecedentes Historicos de Psicología Industrial

## CAPITULO 2

EL PAPEL DEL PSICOLOGO DENTRO DE LA INDUSTRIA 17-39

2.1 Capacitación

2.2 Desarrollo Organizacional

2.3 Reclutamiento y Selección

2.4 Inducción

2.5 Seguridad e Higiene

## CAPITULO 3

REPORTE DE LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN

RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN UNA EMPRESA

REFRESQUERA MEXICANA 40-82

3.1 Antecedentes de Refrescos Internacionales

3.2 Reclutamientos

3.3 Selección

3.4 Aplicación de Exámenes

3.5 Inducción

#### CAPITULO 4

ANALISIS DE LOS FACTORES DE ROTACION

83-110

4.1 Definición de Rotación

4.2 Indices de Rotación

4.3 Costos de Rotación

4.4 Factores que Afectan la Rotación

#### CAPITULO 5

CRITICAS Y ALTERNATIVAS

111-122

5.1 En Reclutamiento y Selección

5.2 En Capacitación

5.3 En Seguridad e Higiene

ANEXOS

CONCLUSION

123-128

BIBLIOGRAFIA DE NOTAS

129

BIBLIOGRAFIA

131-136

### INTRODUCCION

Hablar de rotación de personal en las empresas pudiera parecer a simple vista un cambio de horario al que se enfrentan los trabajadores en diferentes empresas, industrias, comercios o cualquier otro lugar de trabajo, pero no es así, se trata de un fenómeno que se presenta en todos los lugares en donde una persona presta sus servicios para recibir una remuneración económica. La rotación entendida como la salida de personal en una empresa que tiene que ser sustituido independientemente del puesto o nivel jerarquico (Knapp, 1965; Arias, 1980; Reyes, 1982); se evalúa con base a diferentes índices o niveles, cuando éstos son menores de 15 por ciento, se considera que se sano para la empresa ya que permite el desarrollo y crecimiento de la misma (Chiavenato, 1985), pero cuando los índices son mayores del 15 por ciento, entonces se vuelve un problema para la estabilidad y algunas veces para la economía de las empresas; por lo que dicho fenómeno ha sido de interés para los empresarios quienes se apoyan en contadores o administradores para resolverlo, estos profesionistas evidentemente estudian la rotación de personal desde un punto de vista económico, es decir analizan los costos económicos que representa para la empresa el que los trabajadores salgan y tengan que contratar a otros y lo que generalmente hacen para resolver el problema es la reducción de gastos, por ejemplo en la compra de equipo de seguridad personal para los trabajadores, tales como: guantes, faja, botas, tapones auditivos, uniforme, y herramientas.

Pero la rotación de personal también debe ser vista desde otra perspectiva, es decir, tomando en cuenta el factor humano, quien resulta ser comúnmente el más afectado en este fenómeno; desde esta perspectiva se puede investigar ¿por qué el trabajador decide abandonar la empresa o empleo,? para que en esa medida se puedan modificar las condiciones que existen en la empresa o industria que empujan al trabajador a dejar el empleo.

El objetivo de este reporte de trabajo es precisamente analizar los factores que inciden en el problema de rotación de personal sindicalizado en una empresa refresquera mexicana y proponer alternativas de solución, desde un punto de vista psicológico en base a la experiencia de 22 meses de trabajo como psicóloga en el departamento de reclutamiento y selección de personal.

Para este propósito debemos precisar que la labor del psicólogo en este ámbito está considerada dentro de la psicología industrial, que es una rama de la psicología que se dedica a estudiar medir, explicar, predecir y modificar la conducta de los seres humanos insertos en una organización laboral (Robbins, 1987). Esta rama de la psicología tuvo sus orígenes a principios de este siglo, con las aportaciones del Dr. Walter Dill Scott, quien analizó las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad, posteriormente el alemán Hugo Munsterberg en 1913, escribió sobre economía de movimientos, monotonía, y fatiga de los trabajadores. Durante la primera y segunda guerras mundiales, la psicología industrial tuvo gran auge ya que los países beligerantes tenían que seleccionar a sus oficiales de manera efectiva, en donde el trabajo - entendido



como toda actividad humana, intelectual o material independientemente del grado de preparación técnica para cada profesión u oficio - del psicólogo en la aplicación de pruebas y selección fueron de gran utilidad (Blum y Naylor, 1985). Para 1950, Elton Mayo hace considerables aportaciones encaminadas a la conducta de grupos, y sentimientos de los trabajadores asociados con la productividad, de ahí surgió el concepto denominado relaciones humanas (Dunnett, 1972). Y es justamente ocho años después, es decir en 1958, cuando la psicología como profesión tiene lugar en México, al convertirse en licenciatura con el otorgamiento de un título profesional en la UNAM, desde entonces el quehacer profesional del psicólogo se ha modificado y diversificado insertándose en una serie de campos de trabajo que en términos de (Ribes, 1980) pueden categorizarse como salud, educación, ecología, vivienda, educación especial y producción.

En 1977, fue creado el proyecto Psicología Iztacala, como una alternativa a los problemas del quehacer profesional que se habían presentado en la Facultad de Psicología. En el plan curricular de Iztacala se puso énfasis no en lo que el psicólogo debía saber, sino en lo que debería hacer, por lo que los objetivos fueron planteados conductualmente; curiosamente dentro de ese plan de estudios, se eliminó deliberadamente un campo de trabajo por los promotores del proyecto: El área industrial. Sus argumentos básicamente se refirieron a que el psicólogo NO debe ser un agente de explotación social, sino debe ser un promotor del desarrollo social (Ribes, 1980).

**CAPITULO 1**

No obstante a esto y debido al crecimiento industrial del país, se ha hecho necesaria la participación de los psicólogos en la industria. Y en el caso específico de los psicólogos de Iztacala hay que señalar que su preparación metodológica los pone en condiciones idóneas para aplicar sus habilidades conductuales al ámbito industrial para el que no se prepara específicamente y, que sin embargo encuentra mayores oportunidades de empleo.

Esta situación ha generado que los psicólogos industriales se capaciten en este campo, donde realizan actividades como: Análisis de puestos, evaluación del rendimiento, motivación de empleados, adiestramiento, desarrollo de personal, selección, investigación de mercados y consumidores, etc. enfrentando problemas como: trabajo con empleados problemáticos, ausentismo, riesgos de trabajo, y rotación de personal entre otros. Este último será expuesto en el presente reporte así como los medios que se aplicaron para resolverlo en una empresa refresquera mexicana denominada Refrescos Internacionales S.A. de C.V.

## DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

El presente trabajo está enfocado a lo que conoce como comportamiento organizacional, entendido como el estudio de lo que la gente hace en las empresas y de la manera en que su comportamiento afecta el desempeño de una empresa (Robbins, 1987).

Las disciplinas que estudian el comportamiento organizacional son la Psicología, la Sociología, la Antropología y las Ciencias Políticas:

**CIENCIAS POLITICAS;** esta ciencia estudia la conducta de los individuos y grupos, en un ambiente político en las empresas. Los temas específicos que les interesan son, la estructura del conflicto, la asignación de poder, y cómo la gente manipula el poder para buscar su propio interés.

**ANTROPOLOGIA;** la antropología estudia a las sociedades, sobre todo las primitivas, para conocer mejor el hombre y sus actividades; por ejemplo el saber que nuestra conducta depende de la cultura es una aportación importante que los antropólogos han hecho al comportamiento organizacional. Los temas de interés para estos profesionistas son: los sistemas de valores individuales, es decir nuestras prioridades y sentido del bien y el mal, lo que repercute en el comportamiento y actitudes en el trabajo.

**SOCIOLOGIA:** a diferencia de la psicología que se centra en el individuo, la sociología estudia el sistema social en que las personas cumplen sus roles, es decir la sociología estudia al hombre con sus semejantes, esta ciencia ha hecho su máxima aportación al analizar el comportamiento colectivo en las empresas, sus estrategias, son; la aplicación de dinámicas de grupo, normas, roles, comunicación, poder, conflicto, procesos de socialización, cultura organizacional, burocracia.

**PSICOLOGIA SOCIAL:** la psicología social es una rama de la psicología que examina la conducta impersonal. Mientras que la Psicología y la Sociología tratan de explicar el comportamiento individual y de grupo respectivamente, la psicología social estudia cómo y por qué los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo.

Una de las áreas centrales que hoy es objeto de muchas investigaciones por parte de los psicólogos sociales, es el cambio de conducta y de actitud de los integrantes de grupos así como las formas de comunicación entre ellos. (Robbins, op. cit.)

**PSICOLOGIA:** la psicología es la ciencia que mide, explica, modifica conductas de los seres humanos. Los psicólogos estudian el comportamiento individual y tratan de entenderlo. Los que han hecho aportaciones al comportamiento organizacional y siguen haciéndolas, son los teóricos del aprendizaje, o los teóricos de la personalidad y sobre todo los psicólogos industriales.

Los psicólogos industriales a principios de este siglo al iniciarse en esta rama de la psicología se ocuparon de problemas:

como la fatiga, aburrimiento, monotonía y todos los factores conexos con las condiciones de trabajo, que obstaculizaban una eficiente realización del trabajo.

En los últimos años los psicólogos industriales han ampliado su campo de actividad y ahora comprenden el aprendizaje, la percepción, la personalidad, el entrenamiento del liderazgo, las necesidades, las fuerzas motivacionales la satisfacción en el trabajo y los procesos de toma de decisiones, la evaluación del desempeño, la medición de actitudes y moldeamiento de conductas de los empleado inmersos en una organización. (Robins, op.cit.)

A continuación mencionamos brevemente como se fue desarrollando la psicología Industrial.

Aunque es difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina, es probable que la psicología industrial iniciará el 20 de Diciembre de 1901, ya que fué ese día cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo norteamericano, pronunció un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad (Ferguson, 1962 en Blum 1985); posteriormente escribió una serie de doce artículos, que se combinaron con la edición de su libro titulado "The Theory of Advertising" en 1903, sin duda era el primer libro que hablaba de la aplicación de la psicología al mundo de los negocios.

Scott, llegó a ser director de la Universidad de Northwestern, en Chicago, donde publicó otros libros sobre el mismo tema en 1908. También escribió sobre la importancia de las condiciones físicas en el ambiente laboral.

condiciones pueden favorecer o afectar el rendimiento de los trabajadores.

No obstante a las aportaciones que hizo Scott a la psicología industrial, a quien se le ha denominado el primer psicólogo industrial es la alemán Hugo Munsterberg, dado que en 1913, este investigador publicó su texto "Psychology and Industrial Efficiency". Sus libros sirvieron como modelo para el desarrollo de la psicología industrial, tal como la conocemos hoy, ya que incluían temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta etc. (Blum y Naylor, 1985)

Contemporáneo a Munsterber, el norteamericano F.W. Taylor (conocido como el padre de la administración), el también habló de economía de movimientos; Taylor trabajó como ingeniero en la compañía Fundición de hierro Manduale, en donde encontró que el modelo tradicional de enfocar : realizar un trabajo es a menudo ineficaz; el industrial conoce sólo la capacidad de rendimiento de las máquinas, pero no tiene una idea clara de los límites y capacidades de rendimiento de los obreros (Churden, 1970). Convencido de sus observaciones realizó una investigación en la Rethlehem Steel Company, partiendo de tres premisas. 1) elegir para una tarea determinada, a la gente más adecuada. 2) aleccionarla sobre los métodos más racionales con mayor ahorro de movimientos en el trabajo. 3) dar a los más hábiles un estímulo adicional en forma de salarios más altos. Su investigación consistió en capacitar a un conjunto de obreros en cuanto a la forma de cargar cajas, para ahorrar tiempo y fatiga de los obreros; antes de la capacitación la empresa tenía 500 empleados

y con las aportaciones que hizo Taylor, se logró que el número de trabajadores se redujera 140, los cuales realizaban la misma cantidad y calidad de producción en el mismo tiempo. Los beneficios que obtuvo la empresa repercutieron en mejor salud de los trabajadores y en su economía, ya que se les proporcionaba un incentivo adicional por buen desempeño (Katz, 1977).

Para 1911, Hugo Munsterberg inició estudios sobre aptitudes individuales en los conductores de tranvías, ya que el número de accidentes era muy elevado. Llegó a determinar factores en los empleados tanto físicos como psíquicos, que provocaban los accidentes, razón por la cual estableció una serie de pruebas que auxiliaron a la selección y ubicación de personal (Rivera, 1988)

Y aunque la aplicación de pruebas ya antes había aportado valiosas experiencias en el trabajo escolar, se le da el crédito a Munsterberg, por haber introducido las pruebas al campo industrial.

Cabe mencionar que el surgimiento de las pruebas psicométricas se debió al interés por conocer cuantitativamente las diferencias individuales con el fin de seleccionar mejor al personal para que éste pudiera desempeñarse lo mejor posible en su actividad laboral.

Durante la primera guerra mundial se pusieron en práctica todavía más las aportaciones que había hecho Munsterberg en cuanto a la necesidad de hacer una efectiva selección de sus oficiales y personal en general, por ejemplo en Francia, Camus y

---

1. En 1911, los psicólogos franceses, Alfre Binet, y Teodoré Siedón, establecieron por primera vez una escala de inteligencia, en un principio estas pruebas se utilizaron en la educación y posteriormente su campo de acción se extendió a la milicia industria y comercio etc. (Keatz, 1974).



Nepper 1915, realizaron selección de aviadores de acuerdo con pruebas perceptivas, visuales y auditivas (Rivera, op.cit.)

Después de la primera guerra mundial, la psicología y psicotécnia<sup>2</sup> alcanzaron grandes logros, (Blum y Naylor, 1985) ya no solo se aplicaban pruebas individuales sino también colectivas, y de personalidad, es decir se crearon nuevas escalas de evaluación; ésto dió oportunidad para que los empresarios empezaran a interesarse por los estudios de psicología industrial, algunas empresas como Procter & Gamble, Philadelphia Company y la Fabrica Hawthorne entre otras elaboraron sus propios programas de investigación de personal; en esta última empresa se realizaron los importantes estudios "Hawthorne", dirigidos por el psicólogo Jorge Elton Mayo en 1924, y que en la actualidad sirven de apoyo para otras investigaciones. Este estudio consistió en términos generales, en seleccionar a un grupo de cuarenta y cinco jóvenes que armaban unas piezas de teléfono, pequeños pero intrincados mecanismos compuestos de cuarenta piezas, que tenían que armar sentadas en una larga banca y que tiraban por una banda una vez terminadas. Con este estudio se permitía determinar el ritmo de producción, lo cual permitiría apreciar la efectividad; se les puso a trabajar durante ocho semanas se introdujeron dos descansos de cinco minutos cada uno en diferentes horas, la producción subió, los intervalos de descanso se alargaron a diez minutos, también subió la producción, posteriormente se introdujeron seis pausas de cinco minutos cada

---

2. Rama de la psicología destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana. (Russe), 1976)

una, y la producción disminuyó ligeramente, los trabajadores se quejaban de que su ritmo de trabajo era interrumpido por las frecuentes pausas de descanso, se volvió a las dos pausas de descanso, pero esta vez acompañadas de una dotación de comida caliente, proporcionada gratuitamente por la empresa, la producción volvió a subir, se les permitió salir media hora antes de la acostumbrada y la producción se elevó nuevamente, finalmente se suprimieron todas las mejoras y la producción bajó al nivel que se tenía antes del estudio (Shultz, 1985).

Elton Mayo quien realizó este estudio pudo concluir: 1) que el aumento de los incentivos hacia los empleados, aumenta la producción 2) aumentar el reconocimiento al desempeño de los empleados influye más en la producción que aumentar el sueldo 3) la organización informal en los empleados influye más y en mayor número de ellos que la organización formal establecida.

Estos estudios están considerados como los más importantes que se hayan efectuado en la psicología industrial. De hecho proporcionaron las bases para la expansión de la psicología industrial más allá del campo de la selección y colocación, pasando a estudiar las condiciones de trabajo, las motivaciones, la moral y las relaciones humanas (Blum op.cit.).

Así como esta investigación, se realizaron muchas otras, enfocadas a aptitudes y actitudes de empleados de cualquier organización<sup>3</sup> (industria, escuela, familia). Desde entonces, al ámbito de la psicología industrial dió un giro, si en un primer momento lo importante era desarrollar mejores pruebas y procedimientos de entrevista para seleccionar a los empleados,

3. Organizaciones: unidades sociales deliberadamente creadas para alcanzar objetivos específicos (Mir, 1980)

posteriormente cobraron interés los problemas relacionados con grupos de trabajo; estudiaron temas tales como; liderazgo motivación estructura organizacional. En la segunda guerra mundial se retomaron estos conceptos para la selección de personal militar lográndose enormes adelantos metodológicos. Para dicha tarea se contrataron a más de 2,000 psicólogos ya que se trataba de utilizar al máximo el factor humano.

Un poco antes de la segunda guerra mundial en 1937, se fundó la primera Asociación Americana de Psicología Aplicada la cual tenía por objetivo demostrar las múltiples contribuciones de la psicología aplicada como la capacitación, selección motivación, orientación vocacional, modificación de conductas etc. pero no fue sino hasta la segunda guerra mundial cuando esta asociación tuvo gran aceptación.

Durante esta guerra y debido al adelanto tecnológico se desarrollaron otras áreas como la psicología de la ingeniería; en esta los psicólogos aportaban varios conocimientos, un ejemplo de ellos es que se notó que en un cierto tipo de aviones había muchos accidentes nocturnos; cuando estos aviones debían elevarse en la noche a interceptar al enemigo, muchos de ellos se estrellaban. Los psicólogos después de estudiar el asunto, llegaron a la conclusión de que una palanca que se usaba al momento de elevarse debía cambiarse de sitio. En efecto, el piloto para alcanzar la palanca que estaba al lado derecho y hacia atrás del asiento, debía inclinar

la cabeza perdía la noción del espacio y se estrellaba, de día no sucedía eso, porque tenían como referencia la línea del horizonte. Se cambió de lugar la palanca y se acabaron los accidentes (Arias, 1980).

Posteriormente, en 1948, se publicaron en la revista "Personnel Psychology" varios estudios psicológicos en diferentes campos de la psicología industrial, con el fin de llamar la atención de los empresarios para que estudios como: análisis de puestos, selección, evaluación motivación, condiciones de trabajo, diseño de equipo actitudes de los trabajadores entre otros, se pusieran en práctica en las empresas y los dirigentes o responsables de éstas obtuvieron beneficios económicos y humanos.

En 1950, la compañía Western Electric reconoce los trabajos de Elton Mayo sobre motivación y contrata a 55 psicólogos que asesoraron y recomendaron los cambios necesarios para crear un ambiente adecuado a los trabajadores. este enfoque de la conducta de grupo y los sentimientos de los trabajadores asociados con la productividad y la moral caracterizaron el movimiento llamado Relaciones Humanas. Paralelamente y del otro lado del mundo, en Japón, el Dr. Edwards Deming, introduce en 1950 los conceptos de calidad en los procesos productivos de los modelos japoneses, que 20 años después tendrían vital importancia en la economía y desarrollo de ese país. (Gutierrez 1982, en Urbina 1989).

Así, a través de todas las investigaciones psicológicas aplicadas a la educación, milicia e industria y al gran impulso que dieron la primera y segunda guerra mundial es como se ha desarrollado esta rama de la psicología que es la psicología

industrial, y que en la actualidad abarca muchos aspectos de la vida empresarial como: Ausentismo, administración de personal, análisis de puestos, clima organizacional, efectos en condiciones de trabajo, compensaciones, comunicación, ergonomía, evaluación del desempeño, instrucción programada, juegos administrativos, métodos de planeación, métodos de clasificación, motivación de empleados, calidad total, rotación de personal entre otros.

Una vez que la psicología industrial había provado su eficiencia en el campo laboral se llevó al campo universitario.

Así, en 1977 se crea la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala en México, institución en la que se impartirían las carreras de Psicología, biología, Medicina, Odontología y Enfermería. La E.N.E.P. Iztacala, la carrera de psicología, tiene como objeto de estudio la conducta humana, y sus términos más comunes son el estímulo, la respuesta, condicionamiento, modificación de conductas, aprendizaje, motivación.

Las materias asignadas para esta carrera son:

- Psicología Experimental Teórica I, II, III, IV.
- Psicología Experimental Laboratorio I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII.
- Métodos Cuantitativos I, II, III, IV, V.
- Psicología Aplicada Laboratorio I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII.
- Teoría de las Ciencias Sociales I.
- Metodología de la Investigación y Tecnología aplicada I.
- Psicología Clínica Teórica I, II, III, IV.
- Psicología Social Teórica I, II, III, IV.

Educación Especial y Rehabilitación Teórica I,II,III,IV.

Desarrollo y Educación Teórica I,II,III,IV.

Y aunque dentro de este plan de estudios no se encuentran materias de administración de personal; el psicólogo egresado de Iztacala cuenta con fundamentos teóricos metodológicos para: La prevención, la planeación, la investigación la detección, el desarrollo y rehabilitación. Además en los sectores en que se puede desarrollar este profesionista están: salud pública, Producción y Consumo, Instrucción, Ecología y Vivienda. Y la población a la que se puede dirigir es: Individuos grupos urbanos, grupos institucionales. (Ribes, 1980).

Cabe mencionar que Emilio Ribes primer coordinador de la carrera de psicología de la E.N.E.P. Iztacala, mencionó que el plan de estudios de dicha escuela, fue diseñado teniendo en cuenta las necesidades sociales de nuestro país de ese tiempo, y que el psicólogo egresado de esta escuela, está capacitado para resolver problemas de la comunidad, no de manera empírica o intuitiva sino con una base rigurosamente metodológica efectiva, derivada de la experimentación de laboratorio; pero que esto no debe servir para que dichos intelectuales que son empleados por la clase dominante aseguran la continuidad de la explotación humana.

Es a este respecto donde surge desconcierto para el psicólogo industrial de saber si debe servir a la empresa o de velar por los intereses y beneficios de los trabajadores. Es decir, Qué papel debe jugar el psicólogo en la industria y si en

la actualidad el psicólogo egresado de la E.N.E.P. Iztacala, está capacitado para atender las demandas de la sociedad actual en el ámbito laboral.

En el siguiente capítulo se mencionarán según algunos autores las actividades que realiza el psicólogo en el área industrial.

## CAPITULO 2



## EL PAPEL DEL PSICOLOGO DENTRO DE LA INDUSTRIA

Como mencionábamos en el capítulo anterior, la psicología industrial se basa en la aplicación de los principios psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

El psicólogo industrial pretende crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la empresa o industria, con el fin de elevar los índices de producción y ejecución del trabajo así como crear programas de aprendizaje, motivacionales y de adquisición de destrezas, detectar los efectos de los diferentes incentivos y circunstancias ambientales, optimizar la capacidad del trabajador, conservando la salud física y mental; tomando en cuenta las necesidades y objetivos de la empresa y del trabajador (Dunnette, op.cit.).

Algunos autores han categorizado las actividades de los psicólogos industriales, por ejemplo: 1.- McCollom (cit. en Blum, 1985) señala cinco áreas de acción:

**SELECCION DE PERSONAL:** en esta área se realiza la selección y evaluación de trabajadores, empleados y ejecutivos, y se investiga sobre criterios enfocados a las habilidades y personalidad de los candidatos.

**DESARROLLO DE PERSONAL:** en esta área se evalúa el desempeño de cada uno de los trabajadores, para la asignación de actividades;

se plantean objetivos acordes con sus posibilidades y, si es necesario se proporciona asistencia clínica al personal.

INGENIERIA HUMANA; en esta área el psicólogo se interesa en el diseño de materiales o equipos que proporcionen seguridad, comodidad o disminución de fatiga física al trabajador.

ESTUDIOS DE PRODUCTIVIDAD; aquí el psicólogo realiza actividades para ahorrar tiempos y movimientos de los empleados, con el fin de optimizar la producción.

CAPACITACION; en esta área el psicólogo detecta necesidades de los empleados con respecto a las habilidades para desarrollar su trabajo y promover cursos enfocados al desarrollo de éstas habilidades.

Cabe mencionar que McCollom aportó los datos antes mencionados entrevistando a setenta y cinco psicólogos, de 20 ciudades distintas de la Unión Americana, haciendo que cada uno de ellos describiera sus actividades y las de otros psicólogos que trabajan en la industria. (Blum, op.cit)

2.- Por su parte Dunnette (1972), menciona que las actividades que realiza el psicólogo industrial son:

1.- DECISIONES BASADAS EN LOS REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES:

- A) Selección de Personal
- B) Adiestramiento de Personal
- C) Orientación de Personal

## 2.- DECISIONES BASADAS EN CARACTERISTICAS INDIVIDUALES

- A) Ingeniería de la Psicología
- B) Motivación Humana
- C) psicología de la Organización

## 3.- DECISIONES BASADAS EN PERCEPCIONES E INFLUENCIAS DE GRUPO

- A) Comunicaciones Industriales
- B) Relaciones sindicato Patronales
- C) psicología del Consumidor

3.- McCormick (1955) señala como actividades principales de los psicólogos industriales las siguientes:

- \* Desarrollo de Personal
- \* Instrucción
- \* Interpretación y validación de pruebas
- \* Asesoramiento de Personal
- \* Planeación de la Organización
- \* Desarrollo de criterios
- \* Investigación sobre políticas y prácticas de personal
- \* Investigación y apreciación de actitudes
- \* Administración de personal
- \* Reclutamiento y Selección
- \* Desarrollo, aplicación y preparación de pruebas
- \* Administración de sueldos y salarios

- \* Ingeniería Humana
- \* Investigación de mercados y consumidores
- \* Contratos colectivos.

4.- Taft, 1946, (cit, en Blum y Naylor, 1976), menciona las siguientes como actividades o funciones del psicólogo industrial.

- \* Análisis del puesto
- \* Estudios de movimientos y Salarios
- \* Selección de nuevos empleados
- \* Transferencia, Ascensos y despidos
- \* Adiestramiento
- \* Trabajo con empleados problemáticos
- \* Higiene Industrial

5.- Schultz, (1985), menciona que según encuestas realizadas, en Estados Unidos, Israel y Nueva Zelanda, el psicólogo industrial puede realizar las siguientes actividades.

- \* Selección y adiestramiento de empleados
- \* Motivación del empleado
- \* Evaluación del rendimiento
- \* Productividad
- \* Condiciones de trabajo
- \* Estructura y diseño de la empresa

De los autores antes citados podemos concluir que todos coinciden en que las actividades del psicólogo son: Selección de Personal, y capacitación o adiestramiento de personal; en cuanto a que el Desarrollo de Personal sea otra de las actividades del

psicólogo industrial están de acuerdo McCollom, 1959; McCormick, 1955; y Schultz, 1961; de que el psicólogo debe ocuparse de la ingeniería humana; los autores que están de acuerdo son McCollom, Dunnette, y McCormick. Con respecto a que entre las actividades del psicólogo industrial este la orientación de personal o trabajar con empleados problemáticos los autores que están de acuerdo son Dunnette, 1961; McCormick 1955, Taft, 1946.; los autores que consideran que el trabajo de los psicólogos es investigar sobre las políticas y prácticas empresariales son los autores (3,4 y 5). En cuanto a que el psicólogo debe realizar estudios de productividad, los autores que coinciden son: (1,5). en cuanto a que los psicólogos deben motivar al personal los autores que están de acuerdo son: (2,5) y en que deben ocuparse de sueldos y salarios y planeación de condiciones de trabajo los autores que coinciden son (3,5). En tanto que una de las tareas del psicólogo industrial son: la higiene industrial. Desarrollo, aplicación e interpretación de pruebas, investigación de mercados consumidores solamente Taft 1946 lo mencionó.

**LA CAPACITACION:** es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico y administrativo: el adiestramiento es el proceso por el cual los individuos, aprenden las habilidades, los conocimientos, las actitudes y las conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades del trabajo que se le asignan (Arias, 1979).

La capacitación y adiestramiento son de gran valor para cualquier nivel organizacional, ya que lo mismo se utiliza para

personas de nuevo ingreso que desconocen por completo la empresa a la cual se han integrado y para los que tienen tiempo, deben estar al día en conocimientos y procedimiento para desempeñar mejor su trabajo.

El objetivo de los programas de capacitación consiste en crear ciertas cualidades, actitudes y capacidades para que el rendimiento sea óptimo. Hablar de capacitación es hablar de mejoras técnicas, productivas y administrativas, es calificar mano de obra a través de planes y programas específicos que permiten un mejor desarrollo laboral a todos niveles (Schultz, op.cit.), estos programas benefician también al trabajador ya que en el caso de capacitación técnica el trabajador adquiere más habilidades que le permitirán contar con más y mejores oportunidades de trabajo, en el caso de capacitación a nivel social o humano, los beneficios son directamente para el trabajador y su familia. De hecho la Ley Federal del Trabajo y Previsión Social en sus artículos 153-A al 153X, mencionan que es obligación de las empresas proporcionar capacitación a sus trabajadores. El artículo dice "...Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permite elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y sindicato..." (... estos podrán implementarse en una empresa o varias....) (...por personal de la empresa o técnicos especializados...) (Ley Federal del Trabajo, 1980).

Los psicólogos industriales son aquellos profesionistas especializados para capacitar al personal de una empresa, siguiendo el siguiente procedimiento:

DETECCION DE NECESIDADES; esta actividad puede llevarse a cabo de varias formas 1) preguntando a los jefes de área por las deficiencias o problemas de su departamento; en donde el psicólogo puede encontrar que el personal no está totalmente capacitado para realizar el trabajo 2) pidiendo a los trabajadores que llenen un formato en donde destaquen carencias de sus habilidades y conocimientos para desempeñarse 3) auxiliándose de los manuales de organización y procedimiento de la empresa como pueden ser: el número de puestos, el perfil de los mismos, para poder determinar las habilidades y conocimientos que deberá tener el trabajador en cada puesto, a fin de poder entrenar o perfeccionar al personal de la empresa en todos los niveles.

4) también la detección de necesidades de capacitación, puede ser mediante la participación activa del psicólogo industrial, recorriendo cada área o departamento, detectando objetivamente las carencias de los trabajadores (Hamilton, 1992).

APROBACION; una vez realizada la detección de necesidades de capacitación de común acuerdo con las instancias que rigen la empresa (dueños, gerentes, y representantes sindicales), estos planes y programas deben elaborarse cubriendo y efectivamente las necesidades de la empresa, tanto a nivel técnico como administrativo, organizacional y humano.

Los planes y programas se exponen a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y previsión Social<sup>4</sup>. Muchas veces el psicólogo industrial es el que se encarga de realizar los trámites para la aprobación de éstos (definición de objetivos, modificaciones, contenidos temáticos número de participantes etc.) Ya realizado este trámite se crea una comisión mixta de capacitación y adiestramiento, que según la ley Federal del Trabajo debe estar formada por igual número de representantes empleados como de patrones, esta comisión mixta se encarga de vigilar que todas las actividades referentes a la capacitación se lleven a cabo tal y como se ha planeado. Dicha comisión se presenta a la Secretaría mediante un formato llamado forma DC-1 (ver anexo 2) en donde se pide a la empresa que anote sus datos generales como: razón social Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.) domicilio, giro empresarial y datos de los trabajadores como: total de trabajadores, representantes de la comisión mixta, datos del sindicato como: nombre, domicilio, número de registro así como la fecha de inició de la Sesión, y la firma de cada uno de los representantes.

Cabe aclarar que esta comisión no necesariamente es la misma que la de Higiene y seguridad.

**EJECUCION;** para llevar a cabo los programas de capacitación y adiestramiento de personal a cualquier nivel, primero el gerente de Recursos humanos y el psicólogo industrial determinan si este último cuenta con las habilidades y conocimientos para

4. Mediante un formato que contiene, los datos generales de la empresa, las características del plan, las etapas en las que se capacitará al total de los trabajadores, nombre de los programas específicos por puesto, modalidad y duración de los programas, y una forma para presentar modificaciones al plan. (ver anexo 1)



impartir un curso determinado, si es así, el psicólogo preparará todo el material que necesite para impartir el curso; pero si no, él mismo será quien busque alguna empresa privada que se dedique a la instrucción del curso que se requiere (Cuenca, 1982).

Por otra parte durante la década de 1950 y 1960, se originó un nuevo tipo de capacitación integrada conocida con el nombre de **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en donde el psicólogo industrial se ha desarrollado activamente. Esta capacitación es una estrategia de intervención que usa procesos de grupo con el propósito de instaurar un cambio planeado, tratando de cambiar creencias, actitudes, valores, estructuras y prácticas de tal manera que al empleado se adapte mejor a la tecnología de la empresa. (Robbins, 1987)

Las características del Desarrollo organizacional a diferencia de cualquier programa típico de capacitación son:

ENFOQUE EN LA ORGANIZACIÓN TOTAL: se refiere a intentar un desarrollo total en la empresa para que responda con eficiencia al cambio. El cambio es tan frecuente en la sociedad moderna, que las organizaciones necesitan que todas sus partes funcionen juntas y en orden, para resolver problemas y aprovechar oportunidades.

ORIENTACIÓN DE LOS SISTEMAS: el desarrollo organizacional por medio de los psicólogos industriales se ocupa las interacciones de las diferentes secciones de la organización y la

forma en que se afectan entre sí. Se ocupa tanto de las relaciones de trabajo como las personales.

USO DE AGENTES DE CAMBIO; el desarrollo organizacional utiliza uno o más agentes de cambio que generalmente son psicólogos industriales que se encargan de estimular y coordinar los cambios dentro del grupo de esta manera, dichos profesionistas operan independientemente sin tener algún lazo con la empresa.

RESOLUCION DE PROBLEMAS; el desarrollo organizacional por medio del psicólogo hace hincapié en la solución de problemas más que analizarlos teóricamente trata de resolverlos. Estos problemas son los reales a los que se enfrentan los trabajadores en su organización de modo que resulten interesantes para ellos.

APRENDIZAJE EXPERIMENTAL; se refiere a que los participantes aprenden a resolver los problemas cotidianos a los que se enfrentan; se forman grupos en donde se debaten y analizan los problemas se plantean alternativas de solución y se ponen en práctica. esta actividad se realiza con la coordinación del psicólogo industrial. (Robbins, op.cit.)

RETROALIMENTACION; el desarrollo organizacional se basa en la retroalimentación de los participantes, para que tengan datos completos de donde tomar sus decisiones. La retroalimentación los motiva a enfrentar una situación y a tomar una acción autocorrectiva en lugar de que alguien les indique lo que deben hacer. Los ejercicios más comunes en este proceso son: primero

separar a los participantes en dos grupos que representen departamentos distintos de la empresa a ambos grupos se les pide que den respuesta a las siguientes preguntas.

¿Qué características describen mejor a su grupo?

¿Qué características describen mejor al otro grupo?

¿Cómo los describirá el otro grupo?

después que los grupos prepararon sus respuestas, estos se reúnen y se exponen las respuestas. Esto representa retroalimentación concreta sobre las impresiones que cada grupo tiene del otro, y usualmente se observan malos entendidos; en esta fase no se aceptan argumentos sólo se aceptan preguntas que aclaren lo que el otro grupo está diciendo.

Posteriormente los grupos se vuelven a separar para contestar dos preguntas más

¿Cómo ocurrieron los malos entendidos?

¿Qué se puede hacer para corregirlos?

Por último los grupos se vuelven a reunir para elaborar planes específicos de acción y resolver los problemas detectados; evidentemente el psicólogo industrial es una pieza muy importante en este tipo de capacitación ya que modera la participación de cada persona, evitando conflictos entre ellos y orientado la práctica hacia los objetivos.

## RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Esta es otra de las actividades más comunes en donde actualmente el psicólogo industrial se desempeña en las empresas mexicanas.

Comúnmente en el ámbito laboral se escucha decir que el recurso más importante en una empresa es el factor humano con el que cuenta y en la medida en que éste sea eficiente lo serán la organización a la que pertenece; muchas veces el éxito o el fracaso de una empresa, depende de los individuos que la conforman, es por eso que se hace necesario encontrar y ubicar a las personas más adecuadas para insertarlas en el sistema productivo de la organización a la que se integran. Este proceso se conoce con el nombre de selección de personal. (Foulkes, 1984).

La selección es un proceso inherente a los seres vivos, la naturaleza elige a los más aptos para sobrevivir de entre las especies animales, del mismo modo el hombre elige aquellos que pudieran desarrollar alguna cualidad que les interese.

Actualmente en muchas organizaciones la selección de personal se hace de manera subjetiva; existen compañías donde el jefe o encargado de la selección juzgan al candidato por, su forma de vestir, o de hablar, de caminar etc. sin tomar en cuenta los conocimientos, habilidades, aptitudes para desempeñar un trabajo (Arias, 1979). Por lo tanto el proceso de selección de personal variará, según la empresa el puesto, el número de vacantes, el perfil del puesto y las políticas de cada empresa.

A continuación mencionamos el proceso de selección de personal que generalmente se sigue en empresas mexicanas.

Primero se debe tener una vacante, entendiendo por esta un faltante humano (trabajador que pueda cubrir las actividades de un puesto requerido); algunas vacantes pueden ser originadas por la creación de nuevos puestos, por crecimiento de la empresa o simplemente por el fenómeno de rotación de personal que existe en todas las empresas. Las vacantes se pueden hacer llegar al departamento de reclutamiento y selección de manera formal o informal; la primera es por medio de un memorándum o un formato especial en donde se especifique el puesto, el número de vacantes y la fecha en que se requieren, además le debe firmar la persona solicitante, y de manera informal es cuando un jefe de área pide verbalmente a los psicólogos el personal que necesita.

Una vez que el departamento de Reclutamiento y Selección tiene las vacantes a contratar se prosigue con el siguiente paso que es:

**RECLUTAMIENTO:** Reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Granados, 1988). Las formas de reclutar al personal son variadas dependiendo del puesto y la empresa; puede ser por medio de anuncios en el periódico, cartelones, avisos a bolsas de trabajo, escuelas, en intercambio con otras empresas o simplemente contratar los servicios de empresas privadas que se dedican a reclutar personal y en muchos casos los mismos trabajadores o sindicato llevan a familiares, amigos, vecinos u otros.

El tercer paso para llevar el proceso de Reclutamiento y Selección es la entrega de solicitudes. La solicitud de empleo es un instrumento que nos permite conocer los datos generales del aspirante puede ser creada por la empresa o haber un molde estandarizado, muchas veces es el primer filtro del proceso de selección ya que en la solicitud se encuentran datos como: puesto de interés, sueldo deseado, edad, domicilio, estado civil.

El cuarto paso es la entrevista de selección; dependiendo de la solicitud del candidato, puede pasar o no a la entrevista, es decir, si el candidato cubre los requisitos básicos del perfil como: edad, sexo, estado civil, experiencia laboral. O alguno específico del puesto; entonces pasa a entrevista en donde se revisa de manera concreta los datos del candidato a manera de saber cual es la forma de ser, pensar y sentir del aspirante sus intereses y sus aspiraciones. Este instrumento es una parte muy importante de la selección, porque da un panorama completo del candidato.

La entrevista puede ser: dirigida, estructurada, abierta o cerrada. La entrevista dirigida básicamente es un cuestionario con espacios en blanco para que el entrevistado llene según considere conveniente siempre en presencia del evaluador. La entrevista abierta o no dirigida consiste en una serie de preguntas que el entrevistador hace según considere conveniente (Luthans, 1980).

La entrevista abierta deja libertad al entrevistado de hablar ampliamente, y el psicólogo toma nota de aspectos

importantes como personalidad, forma de expresión y de todos aquellos requisitos que pide el perfil el puesto, el psicólogo debe ser hábil para guiar la entrevista y evitar pérdida de tiempo en divagaciones.

La entrevista cerrada consiste en una serie de preguntas que se le hacen al solicitante enfocadas a aspectos concretos que el interesan al psicólogo para saber si cubre o no los requisitos que pide el puesto. (Arias, 1979)

El quinto paso para la selección de personal es la aplicación de pruebas psicométricas, generalmente a los candidatos de puestos de confianza aunque en algunas empresas también se aplican a obreros, en esta fase el psicólogo es una pieza clave para la aplicación e interpretación de pruebas; las pruebas pueden ser creadas por la empresa para puestos específicos; o pueden ser comerciales como: Dominos, Waiss, TAT, Rorschach, MMPI, Cleaver.

En el caso de la evaluación de pruebas psicológicas cada reactivo ya tiene un valor específico, en el caso de la entrevista, el psicólogo le asigna un puntaje a cada respuesta, este criterio puede variar de empresa a empresa o de psicólogo a psicólogo. Pero sea cual fuere el criterio de cada profesionalista se deben analizar los siguientes puntos: \*Salud, \*vigor, \*Medidas del cuerpo \*Habilidad manual, \*Limitaciones Físicas permisibles, \*Agudeza Sensorial, \*pericia y aptitudes para resolver problemas aritméticos, \*Rasgos de temperamento y carácter honradez y

equilibrio emocional, \*Escolaridad, \*Experiencia en empleos anteriores.

En la selección de personal, lo principal es llenar una o más vacantes para un puesto determinado, lo importante es decidir cuál de los candidatos de que se dispone es el más adecuado para esa tarea, graduar a los candidatos desde el que más cubre el perfil hasta el que menos cubre de acuerdo a sus habilidades.

La labor de selección también consiste en predecir hasta que punto el individuo tendrá permanencia y buen éxito en la tarea antes de que empiece a desempeñarla. (Arias 1979)

Un candidato mal seleccionado provoca la empresa problemas económicos y de tiempo (Luthans, 1980).

**INDUCCION:** es un procedimiento que se utiliza para dar la bienvenida al personal de nuevo ingreso. esta es otra de las actividades del psicólogo industrial, como parte del proceso de selección de personal; la inducción tiene como objetivo, establecer entre los nuevos empleados un sentido de pertenencia hacia la empresa; y se realiza por medio de dar a conocer al nuevo trabajador un panorama general de la historia de la empresa, de lo que produce de cómo lo hace, que departamentos tiene y quién es su jefe inmediato y su actividad laboral, se le informa sobre horarios, descansos y todos los servicios con los que cuenta como trabajador de la empresa (Grados, 1980).

El psicólogo industrial es el que diseña y aplica los programas de inducción.



Los aspectos básicos de los programas de inducción son los siguientes: \*Dar bienvenida

\*Establecer Rapport

\*Proporcionar información sobre la empresa

\*Revisión de derechos y obligaciones de los trabajadores

\*Entrega de Equipo de seguridad

\*Recorrido a las instalaciones

\*Presentación con jefe y compañeros de trabajo

\*Instrucción sobre el trabajo a desempeñar

\*Revisión periódica del desempeño del trabajador.

Orpen (1986) menciona que los programas de inducción son importantes para que el nuevo trabajador permanezca más tiempo en la empresa, ya que en la medida que el trabajador se sienta parte de la empresa hay más posibilidades que permanezca en ella.

#### SEGURIDAD E HIGIENE

Otra de las actividades del psicólogo en el ámbito industrial es la de propiciar condiciones seguras en los trabajadores y en la empresa enseñando a estos a que aprendan a tener conciencia de la seguridad, es decir que cada trabajador este alerta de todo lo que hace y todo lo que sucede a su alrededor ya que mientras más consciente este el trabajador de lo que sucede a su alrededor mejor podrá reconocer y eliminar las causas de los accidentes, esta toma de conciencia el psicólogo industrial la puede proyectar a los trabajadores mediante cursos, pláticas, videos, folletos, establecimiento de normas, propaganda entre otros.

Cabe mencionar que en un estudio realizado por la empresa Dupont S.A de C.V se encontró que más del 90% de las lesiones en el trabajo son causados por los actos inseguros de las personas y el 10% por las condiciones inseguras. Por lo tanto el psicólogo industrial en esta área tiene como tarea principalmente evitar perdidas económicas o personales por riesgo y/o accidentes de trabajo.

Los accidentes pueden ser causados por factores humanos, materiales o naturales; los accidentes causados por factores humanos se pueden deber a: falta de técnica para realizar el trabajo, (no se proporciona entrenamiento), por falta de equipo personal de seguridad, mal estado de las herramientas o máquinas, falta de información y señalización de las partes peligrosas de la máquina, "por descuido", cansancio físico, o fatiga mental etc. Entre las causas materiales o naturales que causan los accidentes están, los pisos resbalosos, existencia de gases nocivos, cruceros peligrosos, lugares de alto potencial eléctrico, falta de alarmas, o falta de equipo contra incendio.

Las consecuencias de los accidentes<sup>6</sup> pueden ser temporales o permanentes; los primeros causando sufrimiento y dolor y en caso de accidentes permanentes la mutilación o invalidez que puede obligar al accidentado a una penosa readaptación para volver a encontrar un empleo en el peor de los casos causa muerte.

---

6. Accidentes de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio o con motivo de trabajo cualesquiera que sea el lugar o tiempo en que se presente (Art.474; Ley Federal del Trabajo 1980)

Para evitar accidentes el psicólogo participa activamente en la protección del trabajador, en la protección de lugares peligrosos, y posición de las personas.

En cuanto a la protección del trabajador, el trabajo del psicólogo consiste en enseñar al trabajador a manejar apropiadamente la maquinaria y herramientas, advirtiéndolo los movimientos que pueden ser peligrosos. Dotar al trabajador del equipo de seguridad personal indispensable para su labor (Alvarado, 1972).

Según el trabajo que se vaya a realizar es el equipo de seguridad que se utiliza. Pero siempre analizando de la cabeza a los pies cuales son las partes del cuerpo que pueden ser dañados al realizar una tarea y protegerlos con el equipo necesario, por mencionar algunos están:

Cabeza: Cascos, pueden ser de aluminio, plástico capucha contra ácidos, red para el cabello, capucha de cuero.

Ojos y Cara: lentes de seguridad, careta, goggles, mascarillas dependiendo del trabajo debe ser el material con el que están hechos, por ejemplo para fresado esmerilado, torneado, corte en frío o caliente, pulido, soldadura fundición.

Oídos: tapones auditivos, orejeras.

Aparato Respiratorio: mascarilla, equipo autónomo de respiración capucha con línea de aire; el uso de mascarilla es indispensable

cuando se efectúan trabajos que producen polvos o gases de cualquier clase.

Brazos y manos: Guantes pueden ser de cuero, fieltro gamuza asbesto térmicas, contra ácidos contra cortadas mangas guantes largos, dedos de goma.

Tronco: Peto, cinturón de seguridad, fajilla pueden ser de piel o resorte dependiendo del trabajo ya sea en tierra o abordo de vehículo; a determinadas alturas es indispensable que el trabajador haga uso del cinturón, ropa retardante de flama, traje completo contra ácidos, overoles.

Piernas y Pies: Botas de seguridad o zapatos, espinilleras, polainas, generalmente las botas y zapatos cuentan con una puntera interna de acero que resguarde los pies del trabajador.

En cuanto a la protección de la maquinaria y equipo, el psicólogo industrial debe determinar cual de las partes de una máquina son de más alto riesgo; deberá proteger todas las partes móviles como bandas engranes, flechas, impulsores ventiladores, tolvas etc.; en lugares de trabajo con temperaturas inferiores a las del medio ambiente, deberá dotarse al trabajador de equipo de abrigo; o en el caso contrario donde la temperatura sea superior a la del medio ambiente deberá proporcionarse la ventilación adecuada.

Los pisos deben recubrirse de material necesario para evitar que las sustancias que caigan en él no dañen los pies del trabajador, o que provocan caídas y resbalones.

En lo que se refiere a la protección de lugares peligrosos, es sabido que determinadas áreas de la industria, representan en sí un peligro constante para todos los trabajadores (subestaciones eléctricas, zonas de fundición, áreas de trabajo con ácido o materiales inflamables calderas, áreas de tránsito de vehículos o montacargas, por lo que deberán cuidarse cuales son estas áreas y protegerlas ya sea por medio de alambrado, cortinas vallias o haciendo una clara indicación de éstos lugares con rótulos en lugares apropiados. Pero la tarea más importante del psicólogo industrial es enseñar a los trabajadores a tener conciencia de la seguridad, es decir de los actos inseguros que provocan condiciones inseguras, para que en esta medida el trabajador pueda modificar las condiciones inseguras y evitar accidentes y lesiones.

Por otra parte el psicólogo industrial vigila la higiene de los lugares de servicio de los trabajadores como baños, lavabo, regaderas, vestidores comedor, guardarropa etc. esto con el fin de que los trabajadores cuiden su salud, lo cual dará como resultado aumento de bienestar del operario y en consecuencia mayor rendimiento. (Alvarado, 1972)

También es importante que los empresarios por medio de los psicólogos cuiden la seguridad e higiene de los trabajadores para reducir gastos de indemnización o incapacidades. De acuerdo con

### **CAPITULO 3**

la Ley Federal del trabajo las incapacidades pueden ser: temporal, Permanente parcial, Permanente total o Muerte.

Art. 478. Incapacidad temporal es la pérdida de facultades o aptitudes, que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

Art. 479. incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona <sup>para</sup> trabajar.

Art. 480. Incapacidad permanente total, es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

Las indemnizaciones por riesgo de trabajo que produzca incapacidades se pagarán directamente al trabajador y la cantidad que se tome como base para el pago de las indemnizaciones no podrá ser inferior al salario mínimo. Los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo tendrán derecho a: 1) asistencia médica y quirúrgica 2) rehabilitación 3) Hospitalización cuando el caso lo requiera 4) Medicamentos y material de curación 5) Aparatos de prótesis y ortopedia necesarios además de la indemnización (Art. 483, 486 y 487 de la ley Federal del Trabajo, 1980).

De esta manera la participación del psicólogo en el ámbito industrial esta encaminada a cuidar los intereses materiales, económicos y humanos de la empresa.

En el siguiente capítulo expondremos las actividades reales del psicólogo en el área de reclutamiento y Selección en una empresa mexicana.

## REPORTE DE LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN RECLUTAMIENTO Y SELECCION

En este capitulo se comentaran las funciones y responsabilidades del psicólogo en una empresa refresquera denominada refrescos Internacionales S.A. de C.V., mencionando en primera instancia los antecedentes de dicha empresa, posteriormente se hablará de las funciones que realiza el psicólogo en el departamento de Reclutamiento y Selección como son: 1) Reclutamiento, 2) Selección, 3) Inducción, tanto técnica como administrativamente, y finalmente se harán algunos comentarios al respecto.

### ANTECEDENTES DE REFRESCOS INTERNACIONALES

Refrescos Internacionales S.A. de C.V. pertenece a un grupo llamado "Grupo Básico", éste es un conjunto de empresas mexicanas dedicadas a la fabricación y distribución de refrescos de sabor embotellados como: barrilitos, del valle, Hit, Pep, London Club, Agua mineral la fuente y Doble Cola. Su mercado abarca: Aguascalientes, Aqs. San Luis Potosí, León Gto. Torreón Coahuila, Durango, Dgo. Monterrey N.L. y Distrito federal. Grupo Básico fué fundado por el Sr. Manuel Guajardo el 18 de Marzo 1937, en Monterrey N.L. Actualmente, grupo Básico está formado por una planta de esencias y concentrados en Veracruz y siete embotelladores distribuidas en diferentes Estados de la República Mexicana como: \* Refrescos del Norte de Aguascalientes, Aqs.; \*Embotelladora América en San Luis Potosí,; \*Refrescos del Centro



de León Gto.; \*Embotelladora del Nazas en Torreón, Coahuila;  
 \*Embotelladora Duranguense en Durango, Dgo. \*Casa Guajardo en  
 Monterrey Nuevo León; \*Refrescos Internacionales en el Distrito  
 Federal.

Refrescos Internacionales S.A. de C.V. fue fundada en 1945  
 en el Distrito Federal, debido a la demanda de compra de  
 refrescos de sabor en la zona metropolitana. Actualmente fabrica  
 y distribuye Barrilitos en tres presentaciones mediano de 355  
 ml.; familiar de 887 ml. y de litro y medio; en ocho sabores  
 (manzana, piña, ponche, durazno, limón, naranja, mandarina y  
 fresa) y refrescos del Valle en una presentación de 355ml.

Esta empresa cuenta con cuatro máquinas de lavado y  
 embotellado (denominadas líneas, dos de ellas se compraron nuevas  
 hace aproximadamente cincuenta años, las dos restantes se  
 compraron en 1973 y 1979 respectivamente a la embotelladora pepsi  
 (ya usadas) constantemente las líneas reciben mantenimiento  
 preventivo y correctivo que permiten llenar un promedio de 550  
 botellas por minuto. Esta maquinaria no puede abastecer  
 totalmente la demanda de venta de refrescos en los diferentes  
 sabores.

Refrescos Internacionales se integra por cinco  
 establecimientos que son:

- Planta General; ubicada en la calle de Ahuacatitla # 96, Col.  
 Azcapotzalco, Del. Azcapotzalco.

- Depósito Iztapalapa; ubicado en la calle Sabadel # 161, col. San Nicolás Tolentino del. Iztacala.
- Depósito Xalostoc; ubicado en la calle Carlos B, Cetina # 401, Col. Industrial Xalostoc, Municipio de Ecatepec.
- Depósito Cuautitlán; ubicado en Alejandro Volta esq. Antonio Lavoassier, Fraccionamiento industrial Cuamantla, Municipio, Cuautitlán.
- Taller Mecánico; ubicado en la calle Trébol # 42, Col. Azcapotzalco, Del. Azcapotzalco
- Tres mini-depositos; ubicados dos en el Centro Histórico de la Ciudad de México y el otro en Tlalnepantla, Edo. Méx.

Actualmente Refrescos Internacionales cuenta con aproximadamente 1,300 trabajadores, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: en la Planta General: 259 empleados de confianza, 389 empleados sindicalizados (Obreros, Ayudantes de reparto y vendedores); en el depósito Iztapalapa: 65 empleados de confianza y 173 empleados sindicalizados; en el depósito Xalostoc: 67 empleados de confianza, y 173 empleados sindicalizados; y en cada una de las mini-bodegas, 1 empleado de confianza y 4 sindicalizados.

La misión de Refrescos Internacionales en sus propios términos es "es incrementar las ventas de nuestro producto con

calidad y servicio de primera, trabajando en un ambiente de armonía, logro, reconocimiento y respeto". Dicho objetivo o misión fue retomado de un video que envía grupo Básico para impartir la inducción al personal de nuevo ingreso.

Para lograr su objetivo Refrescos Internacionales se encuentra estructurada internamente de la siguiente manera:

**FUNCIONES BASICAS DE LAS GERENCIAS**

**GERENCIA GENERAL:** Coordina los esfuerzos de cada una de las gerencias para lograr los objetivos de la empresa.

**GERENCIA DE PRODUCCION:** Se encarga de elaborar cuidadosamente los refrescos, llevando un control estricto de calidad.

**GERENCIA DE VENTAS:** Su función básica consiste en vender y ampliar el mercado para obtener mejores ganancias cada día.

**GERENCIA DE TRANSPORTES:** Mantiene en óptimas condiciones los vehículos, ya que éstos son la base para la distribución del refresco.

**GERENCIA ADMINISTRATIVA:** Calcula gastos y todos los movimientos de dinero para atender todas las necesidades de la empresa.

**GERENCIA DE RELACIONES**

**INDUSTRIALES:** Proporciona los recursos humanos, para que la empresa pueda funcionar, además de brindar servicio a todos los trabajadores.

**GERENCIA DE DISTRIBUCION:** La función principal de las bodegas es abastecer el producto prontamente a las zonas lejanas a la planta productora.

Como se puede observar en el organigrama interno de Refrescos Internacionales la gerencia de relaciones industriales se encarga de todo lo relacionado con los recursos humanos, es decir, de los programas administrativos aplicados al crecimiento y conservación del esfuerzo, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización (Schultz, 1985). Y en esta empresa tiene a su cargo cuatro departamentos que son Personal, Reclutamiento y Selección, Capacitación, y Seguridad e higiene. Pero en el presente reporte de trabajo sólo se mencionarán las funciones que desempeña el psicólogo industrial en el departamento de reclutamiento y Selección aunque también participan psicólogos en Seguridad e Higiene y capacitación.

### RECLUTAMIENTO

Dependiendo de las políticas de la empresa y del puesto a cubrir es la técnica de reclutamiento que se utiliza para hacer llegar a los aspirantes a la empresa.

Para saber que técnica se debe emplear es necesario saber qué tipo de vacantes existen en la empresa, cuántas vacantes se requieren y en qué tiempo. Entendemos por vacante un puesto que no tiene titular, puede ser porque la empresa está en crecimiento o porque el personal que la cubría ha salido de la empresa (Olmedo, 1987).

En Refrescos Internacionales las vacantes se hacen llegar al psicólogo del departamento de Reclutamiento y Selección generalmente de manera formal; es decir, que dentro de mis funciones como psicóloga en este departamento estaba el visitar una vez por semana a cada uno de los gerentes para que anotaran

en un formato las vacantes que tenían en los departamentos a su cargo, se les pedía que en el formato anotaron el tipo, y número de vacantes, así como su firma y fecha en que requerían al personal (ver anexo 3). En el caso de los gerentes de depósito (Xalostoc, Iztapalapa o Cuatitlán) se les llamaba por teléfono para que indicaran que tipo de vacantes, cuantas y para la fecha en que requería al personal.

Cuando se trataba de puestos comúnmente solicitados no era necesario que se pidiera la descripción del puesto<sup>7</sup>. Solamente en el caso de que algún gerente pidiera un puesto administrativo se le pedía llenar un formato llamado descripción en donde debía describir el nombre del puesto, el horario que debe cubrir el trabajador, la escolaridad mínima requerida, el sexo y estado civil que debe tener, así como la experiencia en el área, si requiere de alguna tolerancia específica, la posición usual de trabajo, y las características físicas que requiere el puesto. (ver anexo 4).

En el caso de que algún gerente pidiera un puesto no autorizado en la plantilla que manda grupo Básico, entonces se le pedía que consultara al gerente de relaciones industriales para que éste autorizará la contratación, además que el solicitante debía llenar un formato llamado "Solicitud para Puesto de Nueva Creación" (ver anexo 5) en este se especifican: datos Generales como; gerencia a la que pertenece, área, departamento, fecha requerida, Datos del puesto Solicitado; número de plazas, título del puesto, a quien reporta, y quiénes le reportarán; Motivos que

7. Forza estricta en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto (Arias, 1980).

originan la solicitud como: qué necesidades específicas responde la creación del puesto, que problemas en el área serán satisfechas, de qué manera el puesto contribuirá al cumplimiento de los objetivos de la empresa, que otras alternativas existen, que beneficios obtendrá la empresa al autorizarse el puesto etc.

Una vez teniendo las vacantes se procede a reclutar a los candidatos. En el caso de que los puestos a cubrir tengan un período muy restringido de contratación se recurre a anuncios en periódicos como "EL ESTO" para captar candidatos para obreros, ayudantes de mecánico, mecánicos, eléctricos o automotrices, talacheros, operadores de trailer o montacargas; y en el periódico "EL UNIVERSAL" cuando se trata de puestos administrativos como: contadores, secretarías, supervisores, auxiliares contables, capturistas, auxiliares administrativos, o alguna jefatura; para utilizar este método de reclutamiento, se pide autorización previa al gerente de relaciones industriales. Estos anuncios se solicitan vía telefónica, mencionando el tamaño del anuncio, tipo de letra y texto, en el cual se remarcaban las prestaciones que ofrece la empresa de tal manera que resultará motivante para los interesados.

Cuando se trata de puestos donde el tiempo no es tan limitado hablamos de 15 a 20 días para ser cubiertos se recurre a las bolsas de trabajo de las Delegaciones políticas más cercanas al lugar donde se debe cubrir la vacante; generalmente se llamaba a todas las Delegaciones ya que el departamento de Reclutamiento y Selección da servicio tanto a la Planta General como a los

depósitos y minidepósitos; este servicio de bolsa de trabajo es gratuito para la empresa y para los solicitantes, el único requisito que se le pide a la empresa es que informe si los candidatos que envían fueron aceptados o no. Todo el trámite se realiza vía telefónica.

Se procede de igual forma, con bolsas de trabajo de escuelas o Instituciones públicas.

También en común reclutar candidatos por medio de grupos de intercambio a través de los jefes de Reclutamiento y Selección, ya que ellos se reúnen una vez al mes de alguna empresa donde tratan problemas concernientes al área, se plantean alternativas de solución y se intercambian solicitudes de candidatos.

Otra forma de reclutamiento es interna, es decir comunicar a los mismos trabajadores de las vacantes que se tienen, por medio de cartelones pegados en lugares estratégicos de la empresa o utilizando el pizarrón de avisos, dicho procedimiento se utiliza solamente para puestos sindicalizados, como obreros ayudantes de reparto y vendedores, este procedimiento proporciona muy buenos resultados porque el personal solicitante ya conoce en qué consiste el trabajo, por plática con los mismos trabajadores.

La forma más común entre las refresqueras, para solicitar ayudantes de reparto u obreros es pegar mantas en los camiones repartidores y en las puertas de la empresa; estos anuncios se piden al departamento de compras, especificando texto, éste debe motivar a los lectores para que acudan a la empresa, tomando en



cuenta los colores, tipo de letra, tamaño etc. en su elaboración no participan los psicólogos.

Lo importante de cualquier método de reclutamiento es que acudan muchos interesados con las características del puesto para el proceso de selección.

### SELECCION

Una vez que se han seguido los métodos de reclutamiento el siguiente paso es la selección de personal y que de acuerdo con Barriguete (1985), es la función que consiste en rechazar a las personas reclutadas innecesarias quedándose sólo con los elementos que satisfagan mejor las necesidades del puesto.

Para esta selección el psicólogo entrega a cada candidato una solicitud, (ver anexo 6), para que la llenen, haciendo hincapié en que deben de contestar todo lo que se pregunta; una vez que terminaron de contestar la psicóloga las recoge y hace un análisis rápido de las características personales del candidato como presentación, forma de expresarse, postura, y forma de caminar, entre otras.

Al tener la psicóloga la solicitud hace una revisión breve de los datos personales de aspirante como son: puesto, sueldo, edad, estado civil, ubicación domiciliaria y experiencia. Este análisis se hace con el fin de conocer si el aspirante tiene posibilidades de ser considerado como candidato para el puesto solicitado, por ejemplo si el candidato es mayor de 45 años o presenta algún defecto físico visible como disminución o carencia

en extremidades superiores u inferiores, cuando presentan ceguera total en algún ojo, cuando el aspirante solicita un sueldo mayor al que se tiene autorizado, o no tiene la experiencia mínima requerida para el puesto, en el caso de que el aspirante llegue intoxicado por alcohol, droga. En cualquiera de los casos antes citados se le llama al aspirante y se le explica que por políticas de la empresa según sea el caso no puede ser contratado se le agradece que se le haya presentado, y en algunas ocasiones se les propone ser boletinados a otras empresas; éste es el primer paso del proceso de selección.

Ya que el candidato pasó este primer filtro, el siguiente es entrevistarlo. Obviamente el psicólogo debe tener conocimiento total de las condiciones de trabajo como sueldo, horario, prestaciones, tipo de contrato, y ubicación del lugar de trabajo además de conocer el perfil del puesto, que Arias, (1979) lo define como: el conjunto de características con base a la descripción del puesto que debe tener un candidato para aspirar al mismo.

La entrevista al candidato es una técnica muy utilizada por nosotros los psicólogos que permite conocer la forma de ser de pensar, de sentir, sus aspiraciones y e intereses para saber si el candidato puede desempeñar el puesto que solicita y si tendrá permanencia y éxito en la tarea.

La primera actividad del psicólogo es establecer la clase de atmosfera que quiere para la entrevista puede ser cordial o rígida y empieza desde que el solicitante aparece en la oficina, del entrevistador, puede hacer mucho para influenciar estas reacciones y de él depende la atmosfera que quiere producir. En

este caso los psicólogos que laboramos en reclutamiento y selección buscamos establecer para todos los puestos un ambiente cordial, de confianza, interés, disposición para contratarlos con el propósito de que puedan hablar sin ocultar datos.

El establecimiento de rapport hace que disminuya esencialmente la ansiedad del solicitante y que su modo de hablar y comportarse sea tan natural como las circunstancias lo permiten. Para establecer rapport se puede hablar de aspectos triviales o familiares, interesantes en la plática del solicitante, aunque muchas veces el acercamiento inicial no se logra verbalmente sino más bien a través de la actitud del psicólogo mostrándose amistoso.

Obviamente los candidatos quieren dar la mejor impresión que se pueda al entrevistador, por lo tanto buscarán la forma no dar información que a su juicio es desfavorable pero que al entrevistador puede servir para formarse un criterio sobre él. En esta empresa se usan tres tipos de entrevista, la Dirigida, Abierta o Cerrada según sea el puesto.

**ENTREVISTA DIRIGIDA:** es básicamente un cuestionario con espacios en blanco para que el solicitante llene, las respuestas que considere conveniente, siempre en presencia del evaluador.  
(Entrevista de Salida)

**ENTREVISTA ABIERTA:** consiste en una serie de preguntas que se le hacen al entrevistado, según considere conveniente el psicólogo (Luthans, 1980) este tipo de entrevista deja libertad al

entrevistado de hablar ampliamente sobre alguna pregunta, y es el entrevistador quien toma nota sobre aspectos importantes para el puesto a cubrir.

**ENTREVISTA CERRADA:** son preguntas que se hacen al solicitante enfocadas hacia aspectos concretos que interesan al entrevistador.

El objetivo de la entrevista es obtener información suficiente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato para determinar con cierta certeza, si el solicitante podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual aspira ésto lo puede lograr haciendo hincapié en:

#### 1.- LA HISTORIA LABORAL

Esta es una de las áreas básicas a explorar dentro de la entrevista de selección, por ejemplo se puede observar si los trabajos realizados por el candidato de mayor responsabilidad, a medida que el candidato se ha ido desarrollando, y si en consecuencia ha recibido mayores interés por el tipo de trabajo que realiza (Blanco, 1987).

Revisa el número de afiliación al I.M.S.S. puede dar a conocer al entrevistador en qué año empezó a trabajar formalmente, el aspirante, con esto se puede saber si su historia laboral ha sido continua o se ha interrumpido y porqué.

Cuando se entrevista a un candidato que cambia constantemente de empleo y sus razones no son muy convincentes, puede indicar cierta inestabilidad, falta de interés en lo que realiza o que no ha sido colocado en un puesto que satisfaga sus propias inquietudes; o en el caso contrario en el que el candidato es eterniza en un puesto no obstante que éste logrando ligeros ascensos, lo cual nos indicaría que son personas rígidas, inseguras y dependientes (Olmedo 1987).

Es importante preguntar al aspirante que características considera él que debe tener un jefe ideal, una vez que expone sus ideas hay que ver si durante su trayectoria laboral, le ha tocado colaborar con alguna persona con las características que el menciona. Esto dará una idea de sus posibilidades de adaptarse a la realidad o si piensa en relaciones ideales y exige demasiado de la gente (Blanco op.cit.).

Por otra parte es importante preguntar en la entrevista los estudios de los candidatos ya que esto nos indicará si han seguido una línea en sus estudios o si son polifacéticos en sus estudios y que hayan ocupado puestos muy diferentes, esto nos indica una falta de identidad con sus propios deseos e intereses.

## 2.- HISTORIA PERSONAL

Esta es otra área importante de la entrevista ya que se le pide al solicitante que hable de sí mismo, de su medio familiar, de sus hermanos, de sus padres de su esposa e hijos si los tiene, todo lo que nos pueda comunicar al respecto es valioso, ya que

ésto nos indicará un concepto de la percepción que tiene de sí mismo, en función de su ambiente y las relaciones interpersonales que establece con su familia esto le sirve al psicólogo para saber si el aspirante es una persona conflictiva, responsable, prudente, confiable, dependiente, franca, accesible, oportunista, honrado. Y si estas características corresponden a la descripción del puesto. (olmedo, op.cit.)

Por ejemplo si el candidato en la entrevista mencionaba que tenía problemas con su mamá, papá y hermanos constantemente y además que salió de sus últimos empleos por problemas con sus jefes, esto hace predecir que se trata de una persona conflictiva y que probablemente se comporte de la misma manera en la empresa donde sea contratado.

### 3.- SALUD

Es necesario saber en la entrevista las enfermedades, cirugías y/o accidentes que ha padecido el solicitante sus causas y si estas han tenido alguna repercusión en su vida actual, para determinar apoyado de un examen médico si el candidato físicamente es apto para desempeñar el trabajo.

### 4.- TIEMPO LIBRE

En la solicitud hay una pregunta que dice "¿Qué hace en su tiempo libre?" un 90% de los entrevistados responden que en su tiempo libre leen, pero cuando el psicólogo pregunta cuál fue el último libro que leyó el candidato no sabe que responder, titubea

y se muestra muy ansiosos en la mayoría de los casos, en otros menciona un título, y se le pide que narre sobre él; tampoco sabe que contestar y es donde el psicólogo puede determinar sus posibilidades de persuasión, su forma de reaccionar ante los problemas y cómo los resuelve. (Olmedo, 1987).

Además de conocer si dentro de las actitudes extra-laborales que realiza el candidato hay alguna que pudiera aprovechar la empresa.

##### 5.- METAS

Preguntar sobre los planes del solicitante en el futuro, nos dá una idea acerca de los proyectos que tiene tanto en el aspecto familiar, personal y profesional y si estos pueden ser beneficios para la empresa y de que manera se pueden aprovechar.

Pineda y Ruiz, (1988) mencionan que al departamento de reclutamiento y selección llegan aspirantes de muy diversos tipos y que lo más seguro es que no se encuentre uno igual a otro, sin embargo cada individuo tendrá características propias y comunes, las segundas permiten agruparlos con objeto de hacer clasificaciones y emplear la técnica más apropiada para cada grupo.

Para manejar a los candidatos tímidos la técnica es: Dado que la ansiedad es lo que el inhibe y también un sentimiento de inseguridad, la manera más fácil y adecuada es proporcionarle apoyo; el psicólogo debe hablar hasta que el individuo se

acostumbre a él y después deberá estimularlo con preguntas fáciles y concretas hasta que se sienta más confiado en sí mismo y en la situación de entrevista. Se debe empezar a hablar de temas triviales, y si es necesario darle información sobre el puesto y la compañía. La manera de hacer preguntas, las expresiones faciales y forma de sentarse del entrevistador tienen mucho que ver con la confianza que se le quiere dar al entrevistado.

Muchas veces el tiempo que tiene el entrevistador para realizar una entrevista es limitado, y este puede transmitir al solicitante su propia ansiedad y tensión causando más timidez en este sujetos.

Este tipo de personas necesita que se le trate con amistad y cortesía. Una vez que se logra conquistar la confianza del sujeto inhibido, este se siente dispuesto a hablar con libertad y proporcionar datos importante sobre él y su trayectoria laboral.

La técnica para manejar a candidatos agresivos, es la contraria para manejar a los sujetos tímidos es decir, el rapport debe ser corto, y dejar que el sujeto la haga, no necesita grandes muestras de afecto o apoyo de parte del psicólogo, sino por el contrario lo que busca es muy independiente y capaz de llevar a feliz término cualquier situación que se plantee en la entrevista, por lo tanto hay que dejarle que hable bastante al principio, para que después el psicólogo pregunte sobre aspectos que le hayan llamado la atención.

La técnica para manejar a solicitantes (manipuladores)



Este tipo de personas sabe que todos los seres humanos somos vanidosos y trata de manejarnos por medio de adulaciones llegan con una actitud como esta "¿Usted es famoso Sr. Martínez?" "Tenia muchos deseos de conocerlo" etc. Este tipo de personas saben utilizar "sus encantos" a su favor, se expresan fácilmente, con franqueza aparente casi no dejan que se les pregunte nada su meta es manejar la entrevista y hasta invertir los papeles es decir que ellos sean los que pregunten al entrevistador.

La técnica que debe utilizar el psicólogo es controlar sus propias necesidades de ser adulado y no apartarse de las metas trazadas en su plan de entrevista.

#### La técnica para manejar a aspirante embusteros

Estas personas tienden a inflar las cosas un poco más de lo que realmente son. Esta actitud es muy en candidatos para puestos de ventas, relaciones públicas, con frecuencia atrás de esta actitud hay sentimientos de inferioridad, por lo que el entrevistador debe ser cauteloso al hacer juicios con este tipo de personas.

La técnica para manejar a este tipo de personas es la confrontación por ejemplo si dice que sabe inglés pedirle que hable este idioma, si dice que fue el jefe del departamento en su trabajo anterior, pedirle que especifique el tamaño de la empresa en que trabajaba, el número de subordinados que tenia, cuales eran sus estrategias para manejar al personal, es decir preguntas concretas, también es recomendable preguntar si acepta una investigación de la información que esta proporcionando. Si desde un principio el psicólogo acepta mentiras como realidades, el

sujeto se sentirá confiado para seguir inflando sus respuestas.  
(Pineda op.cit.)

Aparte de las entrevistas que se utilizan para cada tipo de persona existen <sup>técnicas</sup> que deben tenerse presentes para obtener más datos del solicitante.

### LA TÉCNICA DEL ECO

Se trata de repetir la frase final que dice el solicitante el sentido es que éste siga hablando más sobre el tema. Esta técnica es recomendable utilizarla cuando el entrevistado este hablando de sus empleos anteriores y de esta manera conocer más sobre la manera en la que el candidato se desempeñaba. por ejemplo

SOLICITANTE "... y otro motivo por el que quiero salirme de mi trabajo actual es porque mi horario es muy inadecuado"

PSICOLOGO "... ¿ Muy inadecuado ?

### LA TÉCNICA SILENCIO

Esta técnica consiste en guardar silencio absoluto después de que el entrevistado aparentemente ha terminado de hablar sobre el tema que estaba tratando. Aquí el psicólogo debe saber soportar el silencio más que el entrevistado, ya que se trata de que el psicólogo anime con una mímica muy sutil para que

el solicitante siga hablando está técnica es al mismo tiempo una técnica de presión, porque el silencio bien manejado hace que el entrevistado se sienta muy presionado.

También es recomendable que el entrevistador actúe como jefe que va a tener el entrevistado o que simule un ambiente similar, con el objeto de hacer una hipótesis de cómo la hará en una situación real.

#### TECNICA DE CONFRONTACION

Esta técnica es para los entrevistados que tratan de sorprender al psicólogo exagerando su capacidad y conocimientos, consiste en pedirle datos y pruebas objetivas sobre lo que sospechamos está exagerando.

#### TECNICA DEL AGRADO

Consiste en dejar hablar al solicitante y el entrevistador hacer gestos de aprobación, dando a entender que está de acuerdo con lo que el entrevistado está diciendo. Esta técnica permite observar cómo reacciona el entrevistado ante el apoyo.

#### TECNICA DEL DESAGRADO

Esta técnica es contraria a la anterior; es decir hacer gestos, que demuestren desaprobación de lo que dice el entrevistado. Esta técnica también es de presión y sirve para ver cuanta seguridad tiene el individuo en sí mismo y si es capaz de

mantener su juicio con firmeza o por el contrario parece inseguro y nervioso y trata de retractarse y complacer al entrevistador.

### TECNICA DE PRESION

Además de las técnicas de presión mencionadas, hay una que todavía es más fuerte consiste en decirle al candidato que no se le cree todo lo que ha dicho en la entrevista, esta técnica permite ver el grado de control emocional del candidato en sí mismo.

Cabe aclarar que en el departamento de Reclutamiento y Selección de Refrescos Internacionales el psicólogo determina la técnica de entrevista que utiliza con cada aspirante, y se basa en el perfil del puesto para determinar si un candidato pasa o no a la siguiente fase que es la selección. Y aunque el criterio de cada psicólogo a entrevistar sea diferente, el parámetro que se utiliza es el perfil del puesto, teniendo como resultado poca variación en la decisión de un entrevistador y otro, por lo tanto podemos decir que hay una adecuada confiabilidad para determinar si un candidato es apto para un puesto. En cuanto a la calidez de la entrevista los entrevistados se basan solamente en la única solicitud (ver anexo 6) que se les da a todos los aspirantes para guiarse en la entrevista.

Una vez entrevistados los aspirantes se realiza propiamente la selección, es decir determinar, cual de los candidatos de que se disponía era el más adecuado para el puesto, graduando a los candidatos desde el que cubre más de perfil de puesto hasta el

que menos los cubre; para presentarlos con los jefes solicitantes.

Cabe aclarar que este procedimiento de selección sólo ocurre con puestos administrativos o técnicos, porque cuando se trata de "seleccionar", puestos sindicalizados (obreros y ayudantes de reparto) sólo tienen que cubrir algunos requisitos como edad (mayores de 16 años y menores de 40), compleción robusta, estado civil preferentemente casado porque se considera que son más responsables por tener obligación de mantener un hogar, escolaridad (mínimo primaria máximo media superior), mínimo primaria porque con esto se garantiza que el candidato sepa leer y escribir, además porque es uno de los requisitos que establece el contrato colectivo de los empleados sindicalizados, para evitar accidentes de trabajo, además de ser una obligación constitucional y máximo preparatoria porque tienen una ideología distinta del trabajo, de la forma de ser tratados, de las normas, lo que provoca que desajusten la armonía ideológica de los trabajadores de menor escolaridad. Ubicación domiciliaria (cerca de la zona de trabajo), y en el caso de obreros que aceptarán ganar N\$ 22.35 diarios, entarimando o traspalenado8 cajas de refresco y cubriendo un horario de 6 A.M. a 2 P.M. ó de 2 P.M. a 9 P.M. a 5 A.M.: estos turnos generalmente no se rolan pero el candidato debe tener disponibilidad de tiempo para cubrir cualquiera de los tres turnos, de lunes a sábado; y en el caso de ayudantes de reparto también que acepten, el horario de 7 A.M. hasta terminar de repartir en la ruta que se les asigne, ésta

---

8. Traspalear, mover una cosa de un lugar a otro (García P. 1990) en este caso surtir refrescos de dos o más sabores, en una caja.

hora de salida es variable, puede ser temprano a las 4 P.M. o tarde a las 11 P.M.; con un sueldo de N\$ 19.27 + comisión que en promedio son N\$ 28.00 diarios, de lunes a sábado.

Es importante mencionar que en meses como Enero, una vez que pasaron las fiestas decembrina y en Junio una vez entregado el reparto de utilidades la carencia de empleados sindicalizados es muy alta y en estos casos por disposición de la gerencia de relaciones industriales se contrata a dicho personal (tanto para la planta como para los depósitos y mini-depósitos), sin importar que los candidatos cubran los requisitos, por ejemplo durante ese periodo se contratan personas hasta de 48 años y en la mayoría de los casos los candidatos son delgados y bajos de estatura, es decir que no pesan lo proporcional a su estatura (este dato lo proporciona el médico de la empresa); también en ese periodo se han contratado personas analfabetas, o en caso contratarlo personas que cursan algún nivel profesional, y por último se contratan personas que viven retirado de la zona de trabajo; esto ocurre dada la carencia de personal.

A mi juicio esto trae como consecuencia un alto índice de rotación de personal sindicalizado, ya que se trata de resolver el problema momentaneamente sin considerar que este procedimiento resulta muy costoso para la empresa a corto plazo.

Aunque nunca se estableció en el departamento de Reclutamiento y Selección abiertamente, considerando que lo importante para el jefe es contratar cantidad de empleados sindicalizados no calidad.

## APLICACION DE EXAMENES

Dentro del proceso de selección y dentro de mis funciones como psicóloga en Refrescos Internacionales estaba el de aplicar exámenes a candidatos para puestos técnicos y administrativos que pasaban el primer filtro y la entrevista.

Los exámenes que aplicaba eran de habilidades conocimiento y personalidad; los exámenes de habilidades eran: Palabras, Razonamiento, Percepción, Números, Términos de ventas, Términos comerciales; cada uno de éstos mide habilidades específicas, por ejemplo:

**PALABRAS:** Mide la facilidad que tiene el candidato para expresarse y escribir con propiedad sus ideas y proyectos.

Esta prueba esta dividida en cuatro partes, en cada una de ellas hay una instrucción que deberán seguir para realizar la prueba, ya que tiene duración de tres minutos cada columna, el candidato sólo resuelve dos partes ya que con eso es suficiente para evaluarlo.

Las instrucciones que se dan son las siguientes:

"Esta es una prueba confidencial, lea perfectamente la parte anversa de la prueba, anote su apellido y nombre y si tiene alguna duda pregúntela antes de empezar la prueba, indique cuando este listo para empezar" "A usted le corresponden las dos partes A". (ver anexo 7).

Para evaluar esta prueba se cuentan el número de palabras escritas correctamente de acuerdo con la indicación de la prueba, se descuentan las palabras repetidas el total de aciertos se

busca en la tabla de conversión para saber en que rango caen las respuestas (ver anexo 13)

**RAZONAMIENTO:** Esta prueba mide la habilidad para resolver problemas bajo presión. Consta de 54 reactivos y tiene una duración de 5 minutos. El examinando tiene que encontrar secuencias de números o letras para resolver la prueba, anotando una de cuatro opciones en el cuadro de las respuestas. Se le pide lea muy bien las instrucciones, que entienda la lógica de la prueba y que conteste los ejercicios de práctica (ver anexo 8). Para evaluar esta prueba se consulta la clave de respuestas en donde aparecen las respuestas correctas para cada reactivo, del lado 1 y 2., una vez calificado se cuenta el número de aciertos, para checar en la tabla de conversiones, el rango en que se encuentra el total de respuestas correctas (ver anexo 13)

**PERCEPCION:** Esta prueba mide la aptitud para percibir errores escritos, ya sean palabras, letras, signos, números consta de 54 reactivos y duración de 5 minutos. Se le pide que tome en cuenta, puntos, comas, acentos para contestar la prueba, se le menciona que sólo una respuesta es la correcta de cuatro opciones que tiene. Para evaluar dicha prueba de Percepción en donde aparecen las respuestas correctas para cada reactivo, también se verifica en la tabla de conversiones, el total de respuestas correctas en que rango cae para determinar su calificación. (ver anexo 9 y 13 respectivamente)

**NUMEROS:** Esta prueba mide la habilidad del aspirante para trabajar con números y sistemas simbólicos,



básicamente consiste en realizar operaciones aritméticas como sumas, restas, multiplicaciones y divisiones que van de menor a mayor grado de dificultad; también tiene 54 reactivos y 5 minutos para contestar, no se permite usar calculadora para resolverla; las indicaciones son las mismas de las pruebas anteriores, es decir, contestar los ejercicios de práctica e indicar al psicólogo cuando estén listos, para tomar el tiempo. Esta prueba se aplica generalmente a todos los puestos administrativos, (ver anexo 10); para evaluar esta prueba se revisa la tabla de respuestas y la tabla de conversión de la misma manera que las pruebas anteriores (ver anexo 13):

**TERMINOS COMERCIALES:** Términos comerciales mide la aptitud para entender palabras usadas en los negocios y la industria, por lo cual se aplica para cualquier puesto administrativo de ventas. Se les pide a los candidatos que lean muy bien las instrucciones que contesten los ejercicios de práctica, que anoten apellido y nombre, que no habrán la prueba hasta que se les indique (ver anexo 11). Para calificar esta prueba se consulta la clave de respuestas, en la parte de Términos Comerciales, para checar las respuestas correctas del lado 1 y 2, para asignar el rango al que pertenece por el número de respuestas correctas se consulta la tabla de conversiones (ver anexo 13).

**TERMINOS DE VENTAS:** Esta es la última prueba de habilidades que se aplica a candidatos para puestos administrativos especialmente en el área de ventas; esta prueba mide la aptitud para comprender palabras e información usada en el campo de las

ventas y las relaciones comerciales, contiene 54 reactivos, cada uno de ellos con 4 opciones que pueden ser más o menos acertadas, pero sólo una es la correcta; tiene duración de 5 minutos. (ver anexo 12), para evaluar la prueba, se busca en la clave de respuestas, las respuestas correctas que correspondan a Término de Ventas. Para después buscar en la tabla de conversiones el rango al cual pertenece; y dar calificación (ver anexo 13).

En cada una de las pruebas de habilidades antes mencionadas, se le dan al candidato las siguientes instrucciones:

- 1.- "SON PRUEBAS MUY FACILES"
- 2.- "EL RESULTADO DE ESTAS PRUEBAS SERA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL"
- 3.- "DEBE LEER CUIDADOSAMENTE LAS INSTRUCCIONES Y CONTESTAS LOS EJERCICIOS DE PRACTICA"
- 4.- "SI TIENE ALGUNA DUDA PARA CONTESTAR FAVOR DE PREGUNTAR ANTES DE EMPEZAR"
- 5.- "INDICAR CUANDO ESTE LISTO PARA DAR LA SEÑAL DE EMPEZAR"

Para evaluar estas pruebas se utiliza la clave de respuestas, en donde aparece la respuesta correcta de cada reactivo, se cuenta el número de aciertos y se busca en la tabla de conversiones el rango al que pertenece, puede ser BAJO, MEDIO, ALTO, cada uno con tres subrangos. Para que un aspirante sea considerado como candidato propiamente, su evaluación debe estar en el rango MEDIO en cualquier de sus subrangos y preferentemente en el rango Alto. (ver anexo 13)

También el psicólogo en esta empresa aplica exámenes de conocimientos pero sólo a secretarías y auxiliares contables; en este último caso, el examen de conocimientos contables que se aplica es diseñado por el contralor de la empresa; dicho examen consta de 10 preguntas 9 son teóricas y 1 práctica con 8 incisos que el aspirante debe contestar en hojas blancas ( no tiene límite de tiempo), una vez que el aspirante termino el examen se le dice que se le dará una cita siempre y cuando el resultado de sus exámenes haya sido satisfactorio. Se le da al contador la solicitud del candidato junto con sus exámenes y comentarios del psicólogo con respecto a la adaptación del sujeto al puesto solicitado; cabe mencionar que el psicólogo no califica estos exámenes ya que no cuenta con conocimientos para hacerlo (ver anexo 14 )

En el caso de exámenes para secretarías se aplican de Mecanografía, Taquigrafía, Ortografía y Archivo.

#### **MECANOGRAFIA**

Este ejercicio pretende establecer la velocidad y precisión en el copiado de un texto que incluye seiscientos golpes de máquina. Estimandose que en un tiempo de dos minutos debe ser copiado. (ver anexo 15)

En esta prueba se le proporciona a la examinada una máquina de escribir eléctrica, con teclado en inglés y hojas blancas, se le da tiempo para que manipule la máquina, una vez que está lista se le dan las siguientes instrucciones:

"ES UNA PRUEBA MUY SENCILLA, LO QUE TIENE QUE HACER ES UNA COPIA IDENTICA DE ESTE PARRAFO (se le da la prueba) TIENE DOS MINUTOS PARA HACERLA.... USTED ME INDICA CUANDO ESTE LISTA PARA TOMARLE EL TIEMPO"

Después de dos minutos, se suspende la prueba; puede existir una segunda oportunidad para realizar la prueba, sólo en caso de que la participante este muy ansiosa.

#### TAQUIGRAFIA

En esta prueba se evalúa la habilidad del aspirante para escribir con rapidez y exactitud un informe a base de signos; dicha prueba consiste en dictar al examinado una carta mencionando signos ortográficos tales como, puntos, comas, dos puntos, etc.; está carta deberá ser escrita en taquigrafía, para después transcribirla mecanográficamente, la prueba no tiene límite de tiempo. Para calificar se cuenta el número de errores, ya sean mayúsculas, puntos, comas, o palabras mal escritas o acentos, después se busca en el tabulador, al rango al que pertenece de acuerdo al número de errores (ver anexo 16).

#### ORTOGRAFIA

La prueba de ortografía evalúa la calidad gramática de escribir, en esta prueba se le proporciona al aspirante una lista de 75 palabras, que están correcta e incorrectamente escritas y que deberá escribir en la columna derecha cada palabra correcta (ver anexo 17), para evaluar se cuenta el número de palabras escritas correctamente consultando la clave de respuestas, para

buscar posteriormente en el tabulador el rango al que pertenece (ver anexo 17).

Se aplica también un examen de personal <sup>idéal</sup> llamado Moss, este examen está diseñado para evaluar a supervisores de ventas, específicamente en su habilidad para supervisar capacidad para tomar decisiones, habilidad para establecer relaciones interpersonales sentido común y tacto en las relaciones entre personas. Esta prueba contiene 30 reactivos y en cada uno de ellos hay cuatro posibilidades de respuesta, el aspirante debe elegir sólo una de ellas que se acerque lo más posible a su forma de ser, de pensar, o actuar, dicha prueba no tiene límite de tiempo (ver anexo 18); las instrucciones que se dan a los aspirantes son las siguientes:

"PARA CADA UNO DE LOS PROBLEMAS SIGUIENTES SE SUGIEREN CUATRO RESPUESTAS, MARQUE CON UNA CRUZ EL ESPACIO QUE ANTECEDE A LA SOLUCION QUE USTED CONSIDERE MAS ACERTADA, NO MARQUE MAS DE UNA"

Para evaluar esta prueba ya se tienen definidos que reactivos miden cada área, es decir, para medir la habilidad de supervisión se toman en cuenta las respuestas de las preguntas 2,3,16,18,24 y 30; para medir la capacidad de decisión, las respuestas de las preguntas 4,6,20,23, y 29; para evaluar la capacidad de resolver problemas interpersonales las respuestas de las preguntas 7,9,12,14,19,21,26 y 27 y así sucesivamente (ver anexo 18 en evaluación) posteriormente se cuentan cuantos puntos obtuvo el candidato en cada área para después sumarlos y

asignarle el rango al que corresponda éstos pueden ser muy superior, superior, medio superior, medio medio, medio inferior, inferior y deficiente; con esto se puede determinar porcentualmente con que habilidades cuenta el candidato

en cuanto a su habilidad para supervisar, capacidad de decisión, capacidad de evaluación de problemas, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las mismas.

Es importante mencionar que dependiendo al puesto que vaya el aspirante es el tipo de exámenes que se aplica, por ejemplo para chequeadores de rutas se aplican números, razonamiento y percepción a secretarías mecanografía, ortografía, taquigrafía, palabras, razonamiento y percepción, para almacenistas razonamiento, percepción, números, supervisores de ventas Moss, razonamiento, palabras, números, términos de ventas y términos comerciales; y los aspirantes deben tener por los menos término medio en cada uno de sus exámenes para ser considerado como candidato propiamente dicho.

Ya que cubrieron el requisito antes mencionado se les somete a una valoración médica para conocer el estado de salud en que se encuentran y si este corresponde a las necesidades del trabajo.

El médico de la empresa es el que realiza los exámenes de admisión de los candidatos sindicalizados y de confianza, el cual consiste en:

Realizar una ficha de identificación, en donde se anotan los datos generales del candidato como nombre, edad, estado civil, peso, estatura, sexo etc.

Anota antecedentes hereditarios familiares

Menciona antecedentes no patológicos como tabaquismo, alcoholismo, alergias y drogas.

Describe antecedentes patológicos como varicela, rubeola, tuberculosis, sarampión hepatitis, entre otras.

Se les realiza una auscultación respiratoria, cardiopulmonar, digestivo, circulatorio, genito-urinario, oftalmológico, olfativa, auditiva y de articulación

En el caso de las mujeres, antecedentes ginecobstétricos, como menarguia, ritmo, gestas y planificación familiar.

Posteriormente se realiza un diagnóstico en donde se determina si el candidato está clinicamente sano para ocupar un puesto determinado.

Una vez calificados los exámenes se hace una interpretación de todos ellos y de la entrevista, anotando sus habilidades e inhabilidades o ventajas y desventajas que tiene el candidato para ocupar el puesto; ésto lo manda el psicólogo al jefe que pide la vacante, dejando que sean ellos los que tomen la decisión de contratar; obviamente con el punto de vista del psicólogo; se presentan por lo menos tres de los mejores candidatos.

Lamentablemente muchas ocasiones los mejores candidatos no son contratados, ya que frecuentemente se les da preferencia a algún candidato recomendado de jefes de área o gerentes, aunque éste no llene los requisitos que se piden en el perfil.

Cuando se ha seleccionado a un candidato para un puesto, el siguiente paso es pedirle sus documentos para la contratación y son: acta de nacimiento, cartilla liberada, cédula cuarta,

comprobante de alta al I.M.S.S. (hoja rosa), certificado de estudios dependiendo del nivel académico que tenga, dos cartas de recomendación de último y penúltimo trabajo, cuatro fotografías tamaño infantil, cada uno de estos documentos en original y copia.

Es importante mencionar que para contratar personal sindicalizado, difícilmente se entregan todos los documentos, debido a que en la mayoría de los casos se trata de provincianos que llegan de diferentes estados de la República, como Puebla, Veracruz, Pachuca, Chiapas, Oaxaca etc. y no tienen ni les preocupa tenerlos, ante esta situación se hacen acompañar de un representante sindical para que abogue por ellos y se les contrate, prometiendo al psicólogo que conseguirán los documentos faltantes.

En el caso de candidatos para puestos de confianza, además de pedirles los documentos antes citados, se les pide que llenen una fianza, en donde debe anotar sus pertenencias en bienes e inmuebles con el fin de que la empresa se respalde ante robo o desfalco que pudiera cometer el empleado; también en el caso de supervisores de ventas se les hace un estudio socioeconómico por medio de una agencia, para comprobar primero que los datos que proporcionó durante el proceso de selección son verídicos; en caso de no ser así, no se le da contrato de planta, o se le suspende el contrato, y en segundo lugar para comprobar o verificar que el candidato salió con buenas referencias en sus trabajos anteriores y no por robo o desfalco.



Ya cubiertos todos los requisitos el psicólogo procede a la contratación, que básicamente consiste en llenar una hoja denominada "Movimiento al archivo maestro", en donde deben aparecer todos los datos del nuevo trabajador, como nombre, dirección, estado civil, escolaridad, registro federal de causantes, número de afiliación al I.M.S.S , puesto a ocupar, sueldo, tipo de contrato, descuento del impuesto sobre el trabajo (I.S.P.T.), clasificación, Área y número de nómina, horario y tipo de contrato.

Dicho documento junto con solicitud, exámenes, interpretación, visto bueno del jefe solicitante y visto bueno del psicólogo se envían al departamento de personal para que se elabore el contrato, se entregue credencial, y firme hojas del I.M.S.S.

Una vez contratado el nuevo empleado si es sindicalizado se le dá una cita para que acuda a inducción, pero si es empleado de confianza el psicólogo sólo le dá una plática breve de las condiciones de trabajo; se le proporciona un manual y se le presenta con todo el personal de la empresa; se procede de esta manera con el personal de confianza ya que no se tiene establecido un programa de inducción porque al psicólogo se le limitó a este respecto.

### INDUCCION

Inducción es el procedimiento que se utiliza para dar la bienvenida al nuevo empleado e informarle de las condiciones generales de la empresa y el trabajo, de sus derechos y

obligaciones como trabajadores de Refrescos Internacionales con el fin de hacer que el trabajador se sienta parte importante de la empresa.

Debido a la cantidad de empleados de nuevo ingreso se hace necesario programar dos sesiones de inducción por semana con cuatro horas de duración cada una; en cada sesión participan de 10 a 15 empleados sindicalizados.

Estos programas de inducción fueron diseñados y aplicados por el psicólogo, y se impartían en el auditorio de la empresa los martes y jueves de 8 de la mañana a las doce del día; se llevaban a cabo en tres fases.

#### FASE RAPPORT

Con el fin de que los nuevos trabajadores se sientan en confianza para expresar sus dudas e inquietudes sobre el trabajo se hacen dos dinámicas de grupo, una de ellas consiste en agruparlos en parejas para que se conozcan entre ellos, se les pide que pregunten a su compañero nombre, edad, estado civil, deporte favorito, pasatiempo favorito etc. ya que cada uno dará a conocer al grupo lo que le dijo su compañero, pero antes de empezar se les menciona que el que no sepa la pregunta que le haga el instructor con respecto a su compañero tendría un castigo que podía ser: bailar, cantar, hacer lagartijas o sentadillas, después de este comentario generalmente rien y empiezan a convivir con más soltura, se les dan cinco minutos, para que realicen esta dinámica, para posteriormente hacer preguntas y se

les castigue a los que no hayan cumplido con las reglas. Cuando ellos terminan de presentarse después se presenta el instructor, comentando las mismas preguntas de la dinámica.

Otra dinámica es que cada uno de ellos memorice el nombre de sus compañeros, es muy importante que el instructor se muestre amistoso y sencillo en esta fase ya que de esto depende que se logre simpatía entre los trabajadores.

Una vez que los nuevos empleados se muestran participativos y que se siente un ambiente cordial y amistoso se da la segunda fase que es:

#### PROYECCION DE VIDEO

Se les proyecta un video de 15 minutos de duración, en éste se narra la historia de la empresa, como está formada, a que grupo pertenece (la magnitud de la empresa), también se hace referencia al proceso de producción que tiene el refresco, desde la purificación del agua hasta el embotellado, se menciona la importancia del trabajo de todos los empleados haciendo hincapié en el trabajo de los obreros y ayudantes de reparto, este video trata de motivar al trabajador para que dé lo mejor de él mismo y de esta manera la empresa crezca para beneficio de los trabajadores y del país.

Al finalizar la proyección de este video se pregunta "Que les llamó más la atención del video y por que?"; algunos comentan sobre el proceso de producción otros la fecha en que se fundó la empresa, o historia de la empresa y así cada integrante

expone una fracción del video, es aquí donde el psicólogo enfatiza en la importancia que tienen ellos como nuevos trabajadores para que la empresa crezca y en esa medida ellos se beneficien.

Para esta parte del proceso los integrantes del grupo se encuentran relajados, participativos y amistosos. Para poder pasar a la siguiente fase.

#### FASE REVISION DEL MANUAL

A Cada participante se le entrega un manual de bienvenida, el cual también se revisa en el auditorio de la empresa, se aclaran dudas que surjan durante la lectura de los incisos que cada integrante del grupo lee.

El manual contiene los siguientes apartados:

- \* Bienvenida por parte del gerente general
- \* Objetivo de la empresa
- \* Breve historia de la empresa
- \* Los productos y presentaciones que se fabrican
- \* Organigrama de la empresa, aquí se les menciona a que gerencia y departamento pertenecen, y quien es la máxima autoridad en esa área.

\* Horarios, en esta parte se le menciona a cada uno de los nuevos trabajadores cual es su horario de entrada, su horario de descanso, (si lo tienen), y cual es su hora de salida.

\* Capacitación, se les presenta al jefe de capacitación que también es psicólogo y él les explica que cursos hay, que requisitos necesitan y los horarios en los que pueden inscribirles; los cursos permanentes son primaria y secundaria abierta.

\* Cómo evitar problemas en el pago, aquí se les menciona que tienen que checar oportunamente su tarjeta, que deben respetar las tarjetas de sus compañeros, y si trabajan tiempo extra de asegurarse que el jefe tome bien sus datos, o si tienen que faltar también avisar a su jefe inmediato.

\* forma de pago, se menciona que día se paga, en que lugar y cuantos días, quien les paga y que descuentos aparecerán en su sobre de pago.

\* Estimulos; en esta parte se comenta que la empresa premia la puntualidad y asistencia de los trabajadores con una despensa semanal, que contiene productos básicos.

\* Revisión Médica; aquí se hace hincapié en la importancia que tiene utilizar el equipo de seguridad que se les proporciona como guantes, botas, fajilla, pantalón, camisa, tapones auditivos, y que en caso de accidente en la empresa o fuera de ella, a donde deben acudir y a quien tienen que avisar del accidente, también se les dá fecha en que pueden recoger su equipo de seguridad y recoger su hoja del seguro social para que se pueden dar de alta en la misma.

\* Incapacidad; se les comenta en qué casos, la empresa los incapacita al 100% es decir que les paga su sueldo integro (sólo accidentes de trabajo) y en qué casos los incapacita al 60% de su sueldo (en casos de enfermedad general)

\* Dias festivos; aqui se mencionan los días que por ley no se trabajan como: 1 de Enero, 5 de Febrero, 21 de Marzo, jueves, viernes y sábado de la semana santa, 1 de Mayo, 16 de Septiembre, 2 y 20 de Noviembre, 12 y 25 de Diciembre, se menciona que si alguno de estos días se trabaja la empresa les paga doble o triple según el acuerdo que tenga el sindicato y la empresa.

\* Aguinaldo; se hace un cálculo aproximado de lo que percibirán de aguinaldo a partir de ese que es su primer día de trabajo a la fecha en que se entrega el aguinaldo.

\* Vacaciones; se revisa una tabla en donde aparecen, los días de vacaciones y la prima vacacional que corresponden por 1,2,3, 4 años hasta 34 años de trabajo, por ejemplo con un año de antigüedad en la empresa se otorgan 6 días de vacaciones, con dos años de antigüedad son 7 días de vacaciones etc..

\* Infonavit y Fonacot; se comentan los requisitos que deben tener los trabajadores para hacer uso de su crédito.

\* Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) se les explica en que consiste esa prestación que cantidad pueden retirar y en que fecha.

\* Sugerencias y Quejas; se les pide que cooperen con la empresa para que ésta pueda saber cuales son los problemas que sus trabajadores tiene para que puedan realizar bien su trabajo, se les menciona que con su participación se pueden hacer mucha mejoras.

## FASE AMBIENTACION

Por último se les dá un recorrido a toda la planta para que ellos conozcan la ubicación del servicio médico, el almacén general, los baños, vestidores, regaderas, las líneas de producción, el departamento de personal, departamento de nóminas, la caja y el lugar a donde van a trabajar y se les presenta al que va a ser su jefe inmediato. Con este recorrido termina la participación del psicólogo en el proceso de inducción al personal sindicalizado destacando que fué este profesionista el que elaboró y aplicó dicho programa, ya que anteriormente el encargado de capacitación solamente proporcionaba guantes a los nuevos trabajadores y los mandaba con el jefe inmediato.

A partir de que el psicólogo percibió constantes anomalías en el desempeño del trabajo, y quejas por parte del personal de nuevo ingreso, se interesó por modificar las condiciones establecidas, proponiendo al jefe de reclutamiento y selección que fuera el psicólogo quien diera la inducción mediante el diseño de un programa que diera a conocer al nuevo trabajador sus derechos y obligaciones, motivar al personal para garantizar mayor desempeño en su labor y elaborar y proporcionar un manual a dichos trabajadores para consultar prestaciones además de otorgar equipo completo de seguridad desde el primer día de trabajo; dichas propuestas no se llevaron a cabo en su totalidad, por ejemplo no se permitió a este profesionista llevar a cabo un programa para empleados de confianza, sólo se permitió hacerlo

**CAPITULO 4**



con personal sindicalizado, por otra parte no se entregó el equipo de seguridad completo a este personal ya que se argumentó que el gasto en la compra del equipo era muy alto para que el trabajador no permanezca en la empresa a veces ni siquiera un mes. Aunque este argumento es real considero que el problema está en las deficientes contrataciones que se hacen tanto de puestos sindicalizados como de confianza.

A este respecto el psicólogo intervino constantemente con el jefe de reclutamiento y selección (Pedagogo) ya que no tenía ningún caso contratar a una persona que sabíamos no permaneciera en la empresa por mucho tiempo para después tener que contratar a otra persona. Además de comentar constantemente que era trabajo del psicólogo determinar quien se quedaba en un puesto ya fuere de confianza o sindicalizado y no los jefes de área o departamento; por lo tanto considero que uno de los problemas más importantes en Refrescos Internacionales es no aprovechar a los profesionistas que tiene, ya que prefieren que sean los jefes de un área quiénes determinen que personas ocupan un puesto; pero no sólo eso, sino que se vé limitado a hacer cambios en el propio departamento como la aplicación y diseño de los exámenes, porque estos se realizan sólo para cubrir un trámite. Estos y otros problemas considero son la causa del ausentismo, del desinterés en el trabajo por parte de los trabajadores y más aún en el problema de rotación de personal que es el tema que abordaremos en el siguiente capítulo.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## ANALISIS DE LOS FACTORES DE ROTACION

Como mencionamos en el capítulo anterior las funciones del psicólogo en el departamento de Reclutamiento y Selección en Refrescos Internacionales, son básicamente reclutar y contratar personal; pero dado que su formación académica es amplia, no debe conformarse sólo con esas actividades; el psicólogo se puede ocupar también en la solución de problemas relacionados con los recursos humanos (Blum, op.cit.) y resolver problemas como ausentismo, conflictos entre departamentos o rotación de personal. Este problema es muy frecuente en las refresqueras y, que mejor que el psicólogo de Refrescos Internacionales por medio de este trabajo, dé a conocer los factores que afectan el problema de rotación de personal sindicalizado y proponer alternativas de solución.

Para empezar este análisis primero definiremos el término rotación de personal; hablaremos de lo que algunos autores consideran los factores de rotación, los costos de la rotación, se mostrarán porcentualmente por medio de entrevistas de salida, y el factor que más incidió en este fenómeno.

### DEFINICION DE ROTACION

Entendemos por rotación de personal la salida de trabajadores de una empresa, que tienen que ser sustituidos, independientemente del nivel jerárquico, departamento o puesto (Knapp, 1965; Arias, 1980; Reyes, 1982; Hernandez, 1984; y Chiavenato, 1985).

Por otra parte, el psicólogo alemán Horst Knapp (1965) menciona que hay dos tipos de rotación: 1) INTERNA; que se refiere a cuando un trabajador es trasladado de puesto, taller, oficina o turno, y la rotación 2) EXTERNA; que es cuando un trabajador sale de la empresa.

Piugvert, (1972) dice que la rotación externa se puede deber a cualquiera de las siguientes causas:

- 1.- Abandono Voluntario por parte del asalariado
- 2.- Despido Forzoso
- 3.- Jubilación o Defunción
- 4.- Modificación de Plantilla

En las tres últimas causas que menciona el autor, difícilmente se puede hacer algo para evitar la rotación de personal. Por lo tanto en el presente reporte nos ocuparemos a lo que (Knapp, op.cit) llama rotación externa, provocando por abandono voluntario por parte del asalariado (Piugvert, op.cit.), primero porque este problema repercute en la economía de la empresa; segundo, porque la empresa es la responsable de no mantener las condiciones adecuadas para la permanencia de los trabajadores, tercero por que este problema atañe directamente al psicólogo del departamento de reclutamiento y selección al tener que contratar continuamente las mismas vacantes, impidiendo que se desarrollen en otras actividades; cuarto, por es en este problema en donde el psicólogo puede aplicar sus conocimientos y habilidades para detectar fallas que provoquen abandono de los trabajadores y para proponer alternativas de solución.

Los autores que se han dedicado al estudio de la rotación de personal en las empresas son: Mobley, 1977; Gechman S. 1975;

y otros, ellos en sus investigaciones encontraron que los factores de rotación pueden ser por: INSATISFACCION ECONOMICA (Sueldo y prestaciones); INSATISFACCION EN LA PROPIA ESTIMACION (rotación interna, ambiente de trabajo, frustración, problemas con superiores, factores ambientales de riesgo) OTROS ) ofertas de trabajo, edad, problemas familiares).

### INSATISFACCION ECONOMICA

**SUELDO:** Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo (Art.82, Ley Federal del Trabajo, 1980); existe controversia en cuanto a que el sueldo y las prestaciones que proporciona la empresa sea un factor que influya en la rotación de personal, ya que por un lado hay quienes apoyan esta postura, por ejemplo.

Puigvert (1972), menciona que cuando un trabajador llega a la conclusión de no tener un campo seguro para lograr aumento económico en la empresa donde se desempeña, que le permita mejorar su forma de vida, abandonará el trabajo para buscar mejoría de sueldo en otra parte; para dicho autor es la razón más importante para abandonar el empleo.

Mobley y Col. (1978), opinan que a mayor salario y prestaciones menor rotación de personal, porque los sueldos elevados compensan algunas insatisfacciones en el trabajo.

Carvajal (1984), dice que el sueldo bajo percibido por un trabajador es la principal razón de renuncias voluntarias, ya que realizó un análisis de entrevistas de salida con empleados bancarios antes y después de la nacionalización de la banca

mexicana, en donde encontró que el 89.7% de los empleados que abandonaban la empresa era porque no se sentían satisfechos con el sueldo que recibían.

También Stanley, (1978), dice "...tengo la certeza de que la búsqueda de mejores salarios y beneficios adicionales sigue siendo un factor clave en la rotación de personal..."(pag.52)

Pero no todos los autores que han abordado el tema de rotación de personal, coinciden que el sueldo sea el factor más importante para que se dé este fenómeno. Por su parte Griffith (1979), menciona que el prestigio, la aceptación social, el orgullo en el trabajo, la autoexpresión y muchos otros impulsos sociales relacionados son igualmente importante que el incentivo financiero e incluso de mayor significado. El empleo lucrativo permite a los trabajadores obtener dinero para sostener a su familia y asimismo además de que el trabajo los relaciona con la sociedad dándoles una ubicación dentro de la empresa. Por lo tanto el lugar que persigue un trabajador está determinado no sólo por los valores, impulsos, motivos y sentimientos individuales, sino también por la forma en que el trabajador se relaciona con su grupo, un hombre que trabaja sea cual fuere su empleo, forma parte de una estructura social dentro y fuera de la empresa, fábrica u oficina, es miembro de un grupo de colegas y colaboradores.

Algunas organizaciones reconocen esta situación y alientan en el empleado el sentimiento de identificación de grupo con la compañía, dado que las relaciones con los colaboradores, los superiores y la colectividad influyen con mucha frecuencia en lo

que motiva a una persona a producir, restringir su producción, permanecer en un trabajo, abandonarlo ausentarse constantemente de él. (Fleishman 1979).

Por su parte Dunnett, (1985) menciona que dada la complejidad de la motivación del hombre no se puede afirmar definitivamente que el sueldo o los incentivos financieros sean los que repercuten en el problema de rotación de personal. Dicho autor realizó un estudio de seis semanas en la compañía Wiremold of Connecticut el cual consistió en otorgar un incentivo económico a todos los trabajadores que no faltarán durante un bimestre; con este estudio llegó a la conclusión de que premiar a los trabajadores con un incentivo económico para mejorar su asistencia no era la solución a este problema ya que antes y después del programa el comportamiento de los empleados había sido el mismo. Cabe mencionar que el ausentismo es el principal indicador de que la actividad laboral es insatisfactoria, y que si no se pone la debida atención puede terminar en abandono de trabajo por parte del asalariado (Blum, op.cit.).

En el presente reporte, estamos de acuerdo con la postura de estos últimos autores al considerar que el sueldo y las prestaciones financieras que tenga la empresa para los trabajadores no basta para asegurar permanencia de los trabajadores en la misma .

**INSATISFACTORES PERSONALES**

**RELACIONES HUMANAS:** En cuanto a las relaciones humanas en el ambiente laboral, McClelland (1968), ha definido la necesidad de

afiliación como el deseo de establecer y mantener una relación afectiva positiva (amistad) con otras personas, la de sentirse miembro de un grupo, la de ser estimado y apreciado por los demás, la de dar y recibir muestras de afecto y amistad.

Según con los resultados de las investigaciones de E. Mayo en 1959, en los estudios Hawthorne, el sentirse miembro de un grupo es el factor motivacional más importante para entender los problemas humanos en el ámbito industrial; dicho autor sostiene que la insatisfacción y desmotivación de los trabajadores proviene de las dificultades para relacionarse con sus compañeros de trabajo.

También (Stanley, 1959 en Genesca, (1977) encontraron que la mayoría de la gente le gusta estar en compañía de otros, y que está inclinación es más fuerte en unas personas con mayor intensidad en circunstancias que impliquen cierto grado de ansiedad para las personas, y que esta ansiedad puede manifestarse en el peligro de algún daño físico en estado de insatisfacción permanente o en la posibilidad de rechazo interpersonal. En tales circunstancias se prefiere estar en compañía de otras personas que se encuentran en la misma condición, ya que así se recupera parte de la seguridad perdida al compartir ideas o vivencias. El trabajo industrial monótono provoca en el trabajador ansiedad e insatisfacción permanente, por lo tanto la aparición de los grupos informales no sólo es resultado de la tendencia natural del hombre, sino que éstos se constituyen y desarrollan como una reacción defensiva ante tal situación para hacer más tolerable la situación derivada de las condiciones en que se desarrolla el trabajo.

Pero si un trabajador no tiene la posibilidad de agruparse con sus compañeros de trabajo, porque el jefe no ayude o propicie esta situación lo más probable es que este empleado decida abandonar la empresa.

**AUTOREALIZACION:** En cuanto a la necesidad de autorealización, también conocida como realización personal, ésta puede definirse como la tendencia del hombre a aprovechar plenamente su capacidad o potencial. Evidentemente cada persona siente la necesidad de manifestar de una forma específica sus propias inquietudes por lo tanto la tendencia a la autorealización es muy variada, pero todos dirigidos a un aprovechamiento pleno de las propias capacidades, esta necesidad de autorealización puede ser de diferente intensidad según cada persona; por lo que en algunos casos será uno de los principales factores condicionantes del comportamiento.

Argyris (1959) sostiene que los factores que intervienen o dificultan la autorealización del ser humano son la mayoría de carácter social.

Dicho autor destaca el conflicto existente entre las características psicológicas del ser humano y las de las organizaciones en las que el trabajador participa, lo cual explica en parte las dificultades que éste encuentra al pretender satisfacer dicha necesidad. Las organizaciones formales en las cuales el hombre participa tienen la siguiente característica: Especialización de tareas, si la concentración del esfuerzo de una persona en una tarea es muy concreta y limitada se reduce el tiempo de aprendizaje, esto impide que el hombre pueda satisfacer



sus necesidades de auto realización en la empresa en que participa, ya que su trabajo le permite utilizar una mínima parte de su capacidad.

A los empleados de una empresa se les ofrece una posibilidad mínima de control sobre su trabajo diario, se les exige ser pasivos, dependientes y subordinados, únicamente utilizan y desarrollan una parte muy limitada de su capacidad y aptitudes, lo que esta en contradicción con las posibilidades de autorealización del trabajador.

Este conflicto permanente dará como resultado en los trabajadores, sentimiento de fracaso o frustración que intentan superar de diferentes formas, por ejemplo empleando mecanismos de defensa apatía o indiferencia al trabajo, ausentismo o abandono de trabajo.

**FRUSTRACION:** (Dolar y Yale 1939 en Blum op.cit.) realizaron estudios sobre la frustración de trabajadores . La frustración dicen es un evento muy común en la vida cotidiana, porque en la medida en que se bloquean las metas de los trabajadores aparece en ellos un sentimiento de fracaso y con ello llega la frustración, estos autores mencionan que el trabajador se siente frustrado por:

- 1.- La insignificancia de su grupo
- 2.- Porque los propietarios ausentes se benefician con la producción de su trabajo
- 3.- Por esperanzas no satisfechas relacionadas con movilidad de ascenso y por las muchas alternativas existentes.

4.- Por la falta de un papel definido que corresponda a su trabajo dentro de la comunidad

5.- Por los cambios de tecnología, y por las condiciones de su trabajo

6.- Por la inseguridad económica de su trabajo.

Según estos autores un trabajador frustrado puede responder de dos maneras A) mediante una respuesta de ajuste, es decir cuando una persona puede encontrar una forma nueva y aceptable de sustituir su meta, B) respuesta de desajuste cuando la persona puede seguir tratando de alcanzar la meta imposible o puede darse por vencido y abandonar la empresa.

RELACIONES CON EL JEFE: Rosen (1963) realizó una investigación con una muestra de 94 profesionales en un centro de investigación, aplicó un cuestionario muy elaborado que contenía 118 preguntas, ellas se referían a la capacidad directa de los jefes y su relación con ellos; los resultados que se obtuvieron en esta investigación determinaron que los trabajadores son capaces de abandonar el trabajo al no sentirse satisfechos con la relación con sus superiores.

También (Gordón, 1965) trabajo con una muestra de 683 agentes de seguros de vida, utilizando un cuestionario como instrumento de medición, encontró que los individuos muy satisfechos con respecto a la relación con sus superiores tendían a permanecer más tiempo en la empresa que aquellos que no se sentían motivados, satisfechos con su jefe.

**RIESGO DE TRABAJO:** Cuando un trabajador sufre un accidente dentro de la empresa o industria causándole invalidez temporal, permanente o muerte, el empresario se ve afectado no sólo económicamente al tener que indemnizarlo, pagar gastos médicos prescindir de su trabajo en lo que llega un sustituto, perder producción, desperdicio de material etc., sino también se enfrenta al temor de los demás trabajadores por la inseguridad de que a ellos les pueda ocurrir lo mismo, este puede ser otro factor que provoque rotación de personal (Cuenca, 1982).

En Refrescos Internacionales es común para los psicólogos escuchar que los obreros o ayudantes de reparto se quejen de dolor de cintura o espalda, ya que su trabajo consiste básicamente en cargar cajas y no se les enseña la técnica más apropiada de cargar y no lastimarse. También durante el proceso de producción del refresco, el 67% de los obreros según datos del servicio médico han sufrido de accidente en la mano o dedos y en algunos casos se ha llegado a la mutilación de uno o dos dedos.

Además en el departamento de producción haya exceso de ruido originado por la máquina llenadora, las bandas, los rieles y el constante choque de las botellas lo que ha ocasionado disminución en la agudeza auditiva de los empleados de este departamento, estos datos se pudieron obtener por un estudio auditivo que mando aplicar la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a dichos trabajadores.

De acuerdo con (Cuenca, op.cit.) este fenómeno lo consideramos como factor de rotación de personal sindicalizado.

## OTROS

**OFERTAS DE TRABAJO:** (Stanley, 1978) menciona que hace dos décadas el hombre que ingresaba a trabajar a una empresa o industria dedicaba sus energías por el resto de sus días a ésta, lo cual era la norma en ese tiempo, en la actualidad el hombre es transitorio, es decir, que cambia de empleo con más frecuencia, y que con el paso de los años en un futuro próximo será raro encontrar un hombre que haya dedicado su vida activa de trabajo a una empresa. Si el hombre tiene muy pocas oportunidades para elegir las posibilidades que se conforme con su suerte serán mucho mayores de lo que sería si se viera frente a un grupo de alternativas siempre crecientes.

Considero que este es el caso de obreros y ayudantes de reparto de las empresas refresqueras de la zona metropolitana (en todas las refresqueras del D.F. y estado de México siempre hay vacantes para este tipo de personal).

Hace aproximadamente 15 años el continuo cambio de empleo de un trabajador era motivo de rechazo por considerarse como persona inestable, pero en la actualidad estos continuos cambios se han aceptado cada vez más por la empresa.

**EDAD:** Como comentábamos en el capítulo 2 de este reporte, el psicólogo durante el primer filtro de selección tomaba en cuenta la edad del aspirante, porque de acuerdo con Robbins, (1987), la edad de los trabajadores es otro factor que provoca rotación de personal. por ejemplo los trabajadores jóvenes suelen ser inquietos y buscan constantemente oportunidades de desarrollo y si no la encuentran en una empresa salen y buscan otra. Cuando se

esta en la etapa de madurez (más de 30 años) Porter, (1973) menciona que hay menos probabilidad de que el trabajador abandone su trabajo, porque entre más envejezca un empleado menos oportunidad tendrá de encontrar otro trabajo. También se refleja el hecho de que difícilmente renuncia porque su mayor antigüedad les proporciona sueldos más altos, vacaciones más largas, prestaciones más atractivas conexas con la jubilación.

SEXO: (Robbins, 1987), menciona que en la actualidad no se han encontrado datos suficientes para afirmar que el ser hombre o mujer sea un factor de rotación de personal.

ESTADO CIVIL: (Robbins, op. cit.), no se dispone de suficientes estudios para extraer conclusiones sobre el efecto que tiene el estado civil en la rotación de personal, pero hay quienes piensan que el empleado casado falta menos a su trabajo y permanece más tiempo en su puesto.

De los factores que hemos mencionado como determinantes del fenómeno de rotación de personal, consideramos que el psicólogo tiene mucho que aportar, para que factores como la autorealización de empleados, relaciones desfavorables con los compañeros o superiores, altos riesgos de trabajo y deficiente selección de personal desaparezcan y en consecuencia disminuir considerablemente los índices de rotación de personal; con lo cual la empresa ahorraría gastos económicos.

#### INDICES DE ROTACION

El índice de rotación indica porcentualmente el número de entradas y salidas de personal en una empresa en un período de tiempo. (Pineda, 1986).

Knapp (1965), propuso la primera fórmula para calcular el índice de rotación de personal y esta es:

$$FIKZ = \frac{A \times 100}{PB + Z}$$

En donde:

FIKZ= Rotación (la relación entre el número de salidas registradas en un periodo de tiempo).

PB= Número de personal al principio

Z= Contrataciones en un periodo de tiempo

A= Salida

Esta fórmula fué aceptada por la Asociación Federal Alemana y reconocida internacionalmente incluyendo México. Pero en la actualidad la fórmula más usual para este cálculo es la siguiente (Pineda, op.cit.)

$$R = \frac{B}{N} \times 100$$

En donde:

R= índice de rotación

B= número de bajas

N= promedio de personas en nómina en un periodo específico de tiempo.

Evidentemente dichas fórmulas contienen los mismos principios y con cualquiera de estas fórmulas podemos obtener el índice de rotación de personal en una empresa, teniendo el total

de bajas y dividiendo entre el total de empleados en un periodo de tiempo determinado y multiplicarlo por 100 para obtener el resultado en porcentaje.

Arias F. (1980), menciona que en nuestro medio se consideran porcentajes aceptables de rotación de personal entre el 5% y 15%; pero en Refrescos Internacionales se tienen índices de rotación muy por arriba de lo que dicho autor propone como aceptable éste se pudo comprobar con un estudio que hizo el psicólogo de Reclutamiento y Selección durante los meses de Noviembre de 1992 a Noviembre de 1993, dicho profesionista pidió al departamento de nóminas cada mes un listado en donde aparecía el número de trabajadores sindicalizados obreros y ayudantes de reparto con número de nómina, nombre, fecha de ingreso y fecha de baja. Con dicho listado y utilizando la fórmula citada por (Pineda op.cit.) se obtuvieron los datos de la tabla 1 para obreros y tabla 2 para ayudantes de reparto así como la gráfica 1.1 y 1.2 respectivamente. Como podemos observar en la tabla 1, el porcentaje más bajo de rotación de obreros en Refrescos Internacionales es 21.56, en el mes de abril, es decir que para este mes se habían contratado 40 obreros y 22 abandonaron el trabajo; y en el mes de octubre se registró el índice más alto de rotación en obreros, que fue el 70.73%, lo que quiere decir que se contrataron 6 obreros y salieron 29, por lo tanto el promedio de rotación de obreros durante Noviembre '92 y Noviembre '93 en Refrescos Internacionales fue de 46.14%.

Con respecto a los ayudantes de reparto de esta empresa, podemos observar en la tabla 2, que el índice más bajo de

rotación fué el 21.83%, durante el mes de Noviembre de '92, contratando a 34 ayudantes y saliendo 19; por otra parte el porcentaje más alto de rotación en ayudantes de reparto fué de 52.27%, es decir que durante octubre de '93 se contrataron a 21 ayudantes y salieron 46; por lo tanto el promedio de rotación de ayudantes de reparto durante Noviembre '92 y Noviembre '93 fué de 37.05%. (ver gráfica 1.1 y 1.2).

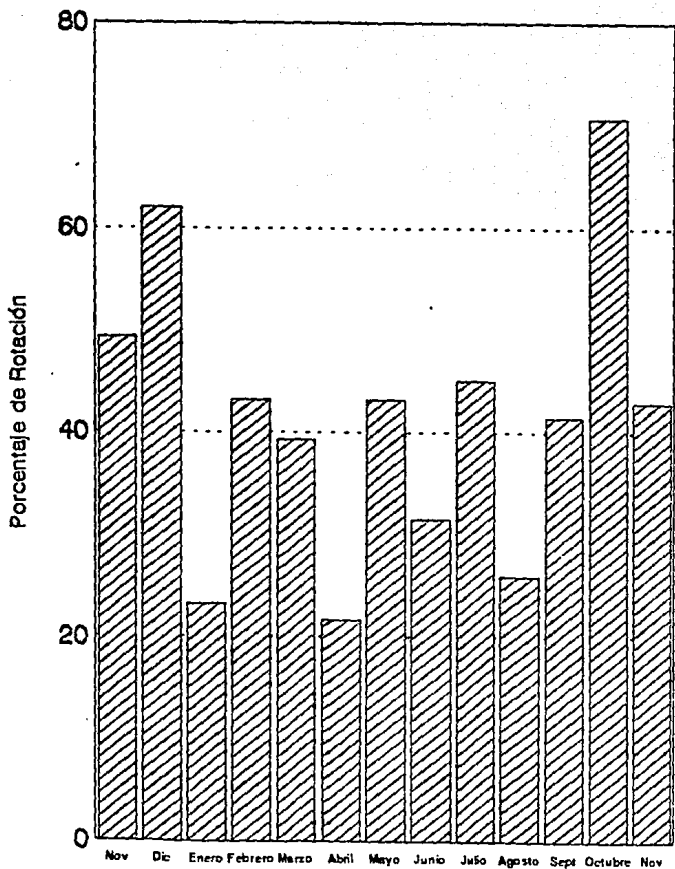


TABLA 1  
INDICE DE ROTACION PERSONAL  
OBRERO

MES	PERSONAL EXISTENTE	CONTRATACIONES	BAJAS	%ROTACION
Noviembre '92	53	18	35	49.29%
Diciembre '92	34	8	26	61.90%
Enero '93	90	56	34	23.28%
Febrero '93	63	25	38	43.18%
Marzo '93	71	31	40	39.21%
Abril '93	62	40	22	21.56%
Mayo '93	58	23	35	43.20%
Junio '93	73	38	35	31.53%
Julio '93	78	26	48	45.09%
Agosto '93	68	40	28	25.92%
Septiembre '93	58	24	34	41.46%
Octubre '93	35	6	29	70.73%
Noviembre '93	60	24	38	42.85%

X = 46.14

Tabla 1 muestra el número de contrataciones, bajas y % de rotación de personal sindicalizado obreros, en Refrescos Internacionales de nov. '92 a nov. 93.



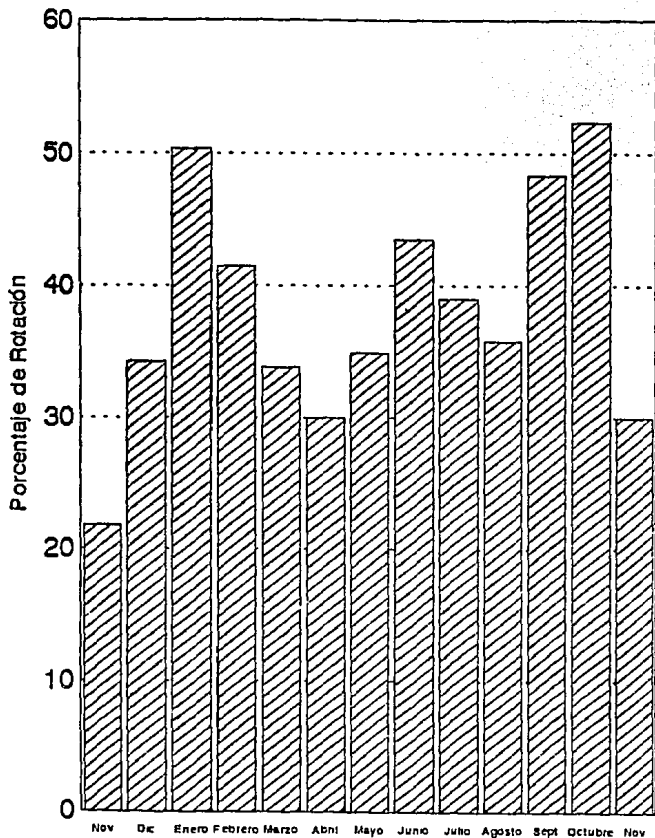
Gráfica 1.1 muestra el índice de rotación de personal sindicalizado **Departamento de Refrescos Internacionales** durante el periodo Noviembre 92 a Noviembre 93

TABLA 2  
 INDICES DE ROTACION PERSONAL  
 AYUDANTE DE REPARTO

MES	PERSONAL EXISTENTE		BAJAS	%ROTACION
	CONTRATACIONES			
Noviembre '92	53	34	19	21.83
Diciembre '92	53	26	27	34.17
Enero '93	148	49	99	50.25
Febrero '93	116	48	68	41.46
Marzo '93	115	57	58	33.72
Abril '93	117	63	54	30.00
Mayo '93	147	71	76	34.86
Junio '93	71	28	43	43.43
Julio '93	164	72	92	38.98
Agosto '93	150	71	79	35.74
Septiembre '93	106	37	69	48.25
Octubre '93	67	21	46	52.27
Noviembre '93	39	21	18	30.00

$$X = 37.05$$

Tabla 2 muestra el número de contrataciones bajas y % de rotación de personal sindicalizado ayudante de reparto en Refrescos Internacionales de noviembre del '92 a noviembre de '93



Gráfica 21 muestra el índice de rotación de personal sindicalizado ayudante de reparto de Refrescos Internacionales durante el periodo Noviembre 92 a Noviembre 93

## COSTOS DE ROTACION

Cuando la empresa pierde los servicios de un hombre cuya habilidad en el trabajo ha sido desarrollada a costa de considerables gastos le será preciso iniciar a un nuevo empleado y efectuar nuevos gastos hasta conseguir que tenga el mismo grado de eficiencia que el hombre a quien sustituye: cabe mencionar que el costo por remplazo de un nuevo empleado variará según el tipo de trabajo que realice (Scott, op.cit.). Durante el periodo de adiestramiento los desperdicios y pérdidas tanto de material como de tiempo han de ser necesariamente mayores de lo que hubiera sido de haber continuado con su puesto el empleado anterior, la producción disminuirá forzosamente con el desempeño del nuevo empleado como consecuencia del efecto desorganizador que supone el cambio de personas (blum, op.cit.).

Si el abandono de trabajo es de empleados nocivos para la empresa, la separación resulta conveniente, pero cuando la renuncia es por parte de un empleado bien calificado o que ocupe un lugar clave dentro de la empresa, entonces el problema es serio, porque el gasto para sustituirlo será alto.

Los gastos que realiza la empresa para cubrir las vacantes de los trabajadores que abandonaron su puesto de acuerdo con Reyes (1985) son:

### A) EN LA ETAPA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

- Anuncio para reclutamiento
- Publicidad de la empresa

- Costo de selección o preselección que incluye examen físico de aptitud.
- Constatación de referencias
- Sueldos y prestaciones de las personas que interviene en el proceso de selección y contratación
- Costo de papelería
- Costo de incorporación a la nómina

B) EN LA ETAPA DE APRENDIZAJE

- Sueldos y prestaciones de los supervisores y del personal de entrenamiento
- Costo de material y equipo asociado directamente con el entrenamiento
- Costo de orientación, visitas y seminarios dentro y fuera del lugar de trabajo
- Costo de reentrenamiento de empleados transferidos o promovidos de puesto.

C) EN LA ETAPA DE SEPARACION

- Aprendizaje técnico desperdiciado
- Gastos de operación (IMSS) y Finiquito)
- Trabajo no terminado
- Costo de entrevista de salida

Por su parte Stanley, (1978), considera que solamente deben calcularse aquellos costos asociados con el desperdicio y remplazo de los trabajadores, por ejemplo en Refrescos

Internacionales los gastos aproximados de contratación por persona son:

Anuncio	N\$3.75
Entrevista	N\$37.87
Exámen médico	N\$11.26
Equipo de Seguridad	N\$64.20
Entrenamiento	N\$45.00
Papeleo	N\$ 5.00
.. Total	N\$167.08

En cuanto al costo de indemnización de empleados sindicalizados de Refrescos Internacionales son:

Indemnización	N\$300.00
Papeleo	N\$ 8.20
Entrevista de	
Salida	N\$ 11.25
TOTAL	N\$319.45

Tomando en cuenta que a la empresa le cuesta contratar a un obrero o ayudante de reparto N\$167.08, y que abandone el trabajo aproximadamente N\$319.45 estaríamos hablando de que Refrescos Internacionales gasta aproximadamente en cada trabajador que contrata y renuncia voluntariamente (obrero o ayudante de reparto) N\$486.53, lo cual podría ser poco significativo para el empresario; pero si esto lo multiplicamos por el total de empleados que renunciaron voluntariamente durante el período

generalizar entre los trabajadores u otras personas hasta llegar a pensar que la empresa en cuestión no puede ser una buena alternativa de trabajo. (Russel op.cit.)

Los costos que hemos mencionado como consecuencia de la rotación de personal quizá en lo individual sean incidentales o poco importantes; pero hablando de índices de 46.14% promedio o 37.05% promedio en obreros y ayudantes de reparto respectivamente creemos que el psicólogo debe ayudar a bajar dichos índices, para demostrar a los empresarios que estos profesionales están capacitados para resolver problemas relacionados con los recursos humanos y de esta manera ampliar sus posibilidades de acción dentro de la industria.

Por lo tanto el psicólogo de reclutamiento y selección se dió a la tarea de investigar cuales eran los motivos que tenían los obreros y ayudantes de reparto de Refrescos Internacionales para renunciar voluntariamente, esto mediante entrevistas de salida que aplicaba a dichos trabajadores. Las entrevistas de salida se llevaban a cabo en un lugar privado (oficina del psicólogo) con el fin de que el trabajador se sintiera seguro de poder hablar libremente sin miedo a represalias por parte de sus superiores, ya que el manejo y aprovechamiento adecuado de la información obtenida por este medio era básico para la retroalimentación de la empresa y la determinación de políticas administrativas de personal.

Durante aproximadamente un bimestre el psicólogo aplicó 156 entrevistas de salida, pidiendo a los trabajadores que llenarán



Noviembre '92 y Noviembre '93, es decir 1,186 sindicalizados, tendríamos que la empresa gasta anualmente aproximadamente N\$577.024.58, en este problema de rotación de personal sindicalizado.

El gasto que tenga Refrescos Internacionales por este fenómeno de rotación no afecta directamente al psicólogo, pero sí indirectamente al no haber mejoras en las condiciones ambientales de la empresa y oficinas. O si este dinero se invirtiera en cursos de capacitación sería favorable para los trabajadores y con ello para el psicólogo.

Además del costo financiero, también el empresario sufre consecuencias psicológicas de sus trabajadores que se quedan, ya que éstos pierden interés por su trabajo, al desequilibrarse el ritmo de producción que se tenía, lo que provoca desmoralización de los trabajadores. también suelen preguntarse entre ellos porqué se van sus compañeros, al contestarse estas preguntas surgen dudas en los trabajadores de si realmente la empresa en donde están prestando sus servicios es una empresa que les conviene (Stanley, 1959).

Otro costo que el empresario debe tomar en cuenta en el problema de rotación de personal es el costo social, es decir el desprestigio al que se enfrenta la empresa ante la sociedad y ante otras empresas, por ejemplo cuando un trabajador sale de la empresa, generalmente da a conocer a otros que pueden ser sus nuevos compañeros de trabajo, los motivos que lo obligaron a desertar de la empresa anterior estos comentarios se pueden

un cuestionario que contiene 19 preguntas (ver anexo 19) dichas entrevistas se clasificaron en 6 categorías consideradas como factores que provocan rotación de personal sindicalizado, las categorías son las siguientes:

1.-SUELDO: en esta categoría se clasificaron todas las respuestas en donde el factor económico era referido por el trabajador, por incumplimiento en el pago semanal de horas extras o comisión de venta, no incremento de sueldo en fechas acordadas, no pago de utilidades, no pago de intereses en caja de ahorro, no pago de incapacidades, no entrega de despensa semanal.

2.-DESORGANIZACION LABORAL: en esta categoría se clasificaron respuestas relacionadas con la inconformidad en la distribución del trabajo, la falta de producto, la falta de envase, la falta de refacciones, promociones para la venta, la no programación de uso de equipo para impartir cursos, la deficiente supervisión en algunas áreas etc.

3.-PROBELMAS CON LOS SUPERIORES: en esta categoría se clasificaron problemas como: deficiente supervisión entendida algunas como excesiva, no dirigida hacia el trabajo, preferencial, pasiva, o sea no estimulativa. 2) falta de preparación del superior para la ejecución del trabajo 3) problemas de comunicación con el jefe directo 4) falta de supervisión de gerentes para que lleven a cabo las políticas de empresa 5) ofensas verbales del jefe hacia los trabajadores 6)

falta de apoyo por parte del jefe en alguna decisión tomada por el empleado.

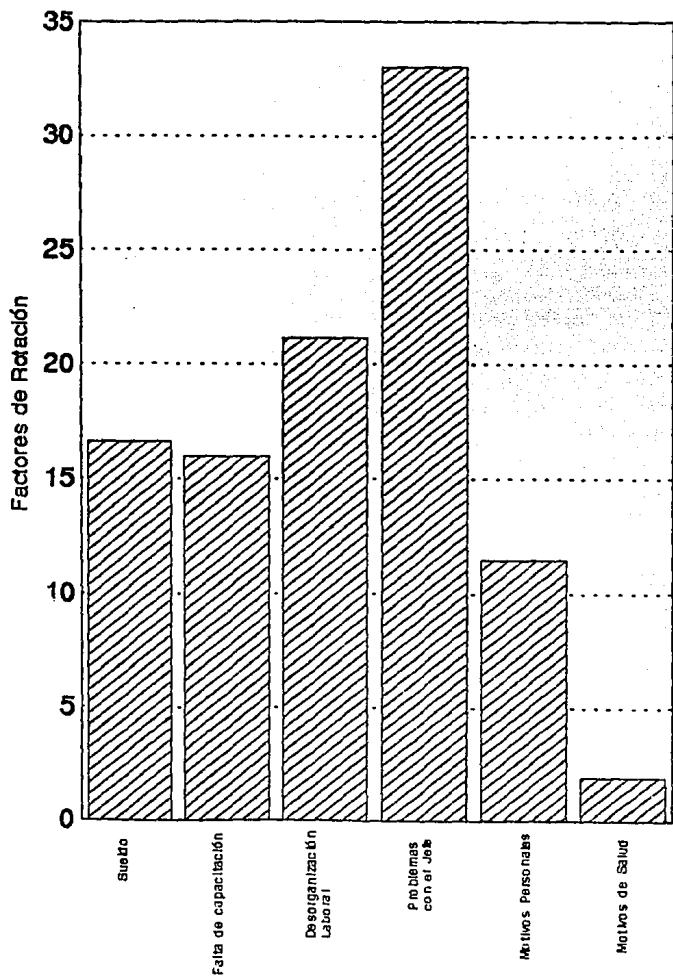
4.- PROBLEMAS DE CAPACITACION: en esta categoría se consideraron respuestas como no hay capacitación, ni posibilidades de superación o desarrollo personal.

5.- PROBLEMAS PERSONALES: aquí se ubicaron respuestas concernientes a motivos personales, de los trabajadores para abandonar la empresa como: cambio de domicilio cuidado intensivo de padres o abuelos, reclamación de tierras o herencia, matrimonio terminación de estudios etc.

6.- MOTIVOS DE SEGURIDAD, SALUD E HIGIENE: en esta categoría los entrevistados se refirieron a problemas en las instalaciones piso, iluminación, contaminación de amoníaco, deficiencia en baños, casilleros, regaderas, falta de equipo de seguridad, como guantes, tapones auditivos, conchas auditivas, fajilla, botas antiderrapantes e impermeables, en cuanto a salud se clasificaron intensos dolores de espalda, de cintura, de dolores en las rodillas y piernas, dificultades para respirar, o escuchar, cortadas frecuentes y algunas veces profundas en dedos y manos.

TABLA 3

<b>FACTORES DE ROTACION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
PROBLEMAS CON JEFE	51	33%
DESORGANIZACION LABORAL	33	21.15%
SUELDO	26	16.66%
FALTA DE CAPACITACION	25	16.02%
MOTIVOS PERSONALES	18	11.53%
MOTIVOS DE SALUD	3	1.92%
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>



## RESULTADOS

Como podemos observar en la tabla 3 y gráfica 3.1 que de las 156 entrevistas de salida que se aplicaron a Obreros y Aytes de reparto de Refrescos Internacionales S.A. de C.V. antes de salir de la empresa, fué que el 33% de estos empleados abandonaron el empleo por tener problemas con el jefe inmediato en donde se clasificaron respuestas como: excesiva supervisión, supervisión no dirigida hacia el trabajo, falta de preparación del supervisor, preferencia por algunos trabajadores, problemas de comunicación, ofensas verbales, falta de respaldo o apoyo por el jefe, el 21.15% de estos empleados salieron de la empresa por considerar que existen muchos problemas en cuanto a la organización laboral, es decir que los trabajadores en este aspecto se quejaban de la mala distribución del trabajo, falta de producto, falta de envase, de refacciones, problemas para promover el refresco; el 16% de los obreros y ayudantes de reparto decidieron abandonar Refrescos Internacionales por el sueldo que percibían, por el incumplimiento en el pago semanal de horas extras, o por comisión de venta por no entregar reparto de utilidades, por no entregar completo el interés de la caja de ahorro, por no incrementar el sueldo en la fecha acordada; el 16.0% de empleados sindicalizados salió de la empresa por falta de capacitación, y se referían a posibilidades de ascenso, o desarrollo personal; el 11.53% de dichos empleados abandonó la empresa por problemas personales, tales como muerte de algún familiar, reclamación de tierras, cambio de domicilio, obtención de herencia, matrimonio o terminación de estudios; y solamente el

1.92% de empleados sindicalizados salió por motivos de salud o seguridad e higiene en las instalaciones, en esta categoría los entrevistados se referían a problemas en las instalaciones en la empresa como piso, iluminación contaminación de amoniaco, deficiencias en los baños, casilleros, regaderas, falta de equipo de seguridad como guantes, tapones auditivos, conchas auditivas, fajilla, botas antiderrapantes e impermeables, en cuanto a problemas de salud los empleados se refirieron a intensos dolores de espalda, piernas, cintura, rodillas, dificultades para respirar o escuchar, cortadas frecuentes en dedos manos. Cabe mencionar que aunque sólo 3 personas salieron por motivos de salud o seguridad, la mayoría de los entrevistados se quejaban de estos problemas.

Ante estos resultados es evidente que el problema de rotación de personal sindicalizado es por problemas de capacitación en general, en donde el psicólogo industrial puede hacer excelentes aportaciones, por mencionar algunas, esta el capacitar al personal sindicalizado para trabajar con seguridad, enseñar a todo el personal a evitar accidentes y lesiones, impartiendo cursos de relaciones humanas, trabajo, organización y planeación de trabajo entre otros, lo que dará como resultado la disminución de los índices de rotación porque aunque en las empresas refresqueras de nuestro país, los índices de rotación de personal siempre son más altos en comparación con otras industrias, el 46.14% y 37.05% promedio de rotación en obreros y ayudantes de reparto respectivamente, son porcentajes muy por arriba de lo que marca F. Arias (op.cit.) como índices de rotación aceptables.

Este enfoque debe interesar al empresario no sólo por el gesto económico que genera el contratar y dar de baja a los empleados, sino también por la disminución de interés y productividad de los empleados que se quedan (Scott, 1971). Además este problema provoca que los psicólogos que laboran en el departamento de Reclutamiento y Selección estén dedicados solamente a contratar constantemente los mismos puestos sindicalizados, volviéndose una actividad monótona sin ninguna posibilidad de desarrollo para este profesionista.

Por lo tanto es de interés para el psicólogo poner en práctica su habilidades y conocimientos teórico-metodológicos para resolver este problema de rotación de personal.



**CAPITULO 5**

## CAPITULO 5

### CRITICAS Y ALTERNATIVAS

Durante el tiempo que presté mis servicios en Refrescos Internacionales como psicóloga en el departamento de Reclutamiento y Selección tuve la oportunidad de conocer realmente el papel que juega el psicólogo industrial en una empresa refresquera mexicana; y los problemas que acarrea el no aprovechar al máximo a dichos profesionistas.

En el presente capítulo haremos una crítica del papel del psicólogo en esta empresa, debido a que se desconoce o pretende desconocer las habilidades con que cuenta este profesionista para resolver la mayoría de los problemas relacionados con los recursos humanos. Así como determinar si la formación académica de los psicólogos egresados de la E.N.E.P. Iztacala fué adecuada para desempeñarse en el ámbito laboral.

#### EN RECLUTAMIENTO Y SELECCION

En primera instancia no existe la descripción de todos los puestos como: checador de ruta, liquidador, obreros, ayudantes de reparto, preparador de jarabes, auxiliar administrativo de producción, supervisor, capturista etc.) que se desempeñan en la empresa, los motivos se desconocen; pero lo cierto es que el psicólogo industrial muy bien puede realizar esta actividad analizando las características físicas, educativas, sociales, culturales, ambientales y culturales que requieren estos puestos;

con el fin de optimizar el desempeño de los recursos humanos con que cuenta la empresa.

En segundo lugar dado que hay semanas que hay que cubrir de 40 a 50 vacantes entre puestos de confianza y sindicalizados y como ya se mencionó en el capítulo 3 los medios que se utilizan para reclutar al personal son los anuncios en periódicos, bolsas de trabajo y mantas, simultáneamente, esto provoca que asistan aproximadamente entre 70 y 90 aspirantes diariamente y si tomamos en cuenta que hay dos analistas de reclutamiento y selección y un jefe de dicho departamento, estaríamos hablando de que en promedio cada una de la psicólogas y el jefe, tendrían que realizar 30 entrevistas en 6 horas, que serían 50 minutos cada entrevista; pero en la realidad no sucede esto, ya que la jefa del departamento generalmente busca otras actividades para no entrevistar al personal, además una de las psicólogas tiene que dar 2 veces por semana la inducción al personal de nuevo ingreso durante el período de entrevistas, lo que provoca que las entrevistas se tengan que realizar en 5 o 10 minutos, esto impide que se lleve a cabo una adecuada entrevista de selección y por lo tanto una deficiente contratación que repercute esencialmente en el problema de rotación de personal.

Es decir la entrevista inicial es de suma importancia porque va a permitir una adecuada selección de los candidatos, eligiendo a los que cubran mejor el perfil del puesto, pero esto no se puede hacer debido a la gran cantidad de candidatos y a las exigencias de la gerencia de relaciones industriales de cubrir todas las vacantes lo antes posible.

Para la solución de este problema considero una buena alternativa porque va a permitir una adecuada selección de los candidatos, eligiendo a los que cubran mejor el perfil del puesto, pero esto no se puede hacer debido a la gran cantidad de candidatos y a las exigencias de la gerencia de relaciones industriales de cubrir todas las vacantes lo antes posible.

Para la solución de este problema considero una buena alternativa manejar a los candidatos por medio de citas, es decir recoger las currícula o solicitudes de los aspirantes y comunicarse con aquellos que cubran mejor con el perfil del puesto, puede ser vía telefónica o por medio de telegramas, repartir las entrevistas equitativamente, no anunciar las vacantes simultáneamente y cambiar la forma de pensar del gerente de relaciones industriales, en cuanto a que se deben cubrir las vacantes en calidad no en cantidad; éste conocimiento de proporcionar calidad y no cantidad fué adquirido durante la formación profesional del psicólogo que se puede poner en práctica ante una problemática industrial como esta.

En tercer lugar considero que el examen médico de admisión que se lleva a cabo en Refrescos Internacionales es muy superficial, debido a que muchas veces tampoco el médico conoce el perfil que debe tener el candidato para ocupar un puesto, además de que el médico no cuenta con la especialidad en medicina industrial. Para la solución de este problema sugiero que el médico que labore en esta empresa cuente con conocimientos en medicina del trabajo, de esta manera se podrá garantizar que los empleados cuenten con las características médicas requeridas por

el puesto y de esta manera apoyar al psicólogo para optimizar la selección de personal, y en este sentido abatir el problema de rotación de personal (Dickmann, 1973).

Por otra parte las pruebas que se aplican en Refrescos Internacionales no cuentan con sustento teórico que fundamenten su aplicación, además que las pruebas no están estandarizadas para la población mexicana por lo tanto los resultado que se obtienen no sirven para evaluar a un candidato y mucho menos para determinar si un candidato es apto para el puesto o no. (Rivera, 1988). Básicamente se aplican las pruebas para cubrir el requisito de contratación. Además no se tomaban en cuenta las condiciones ambientales en que se aplicaban las pruebas; es decir que el jefe del departamento aplicaba exámenes en su oficina, con el radio encendido y con constantes interrupciones por parte de otros candidatos o personal de la empresa; ante estas condiciones el psicólogo pidió al jefe se cambiara la forma de aplicar exámenes ya que el resultado se veía afectado, a partir de ese momento se hicieron cambios en dicho procedimiento, por ejemplo se especificó fecha y hora para evitar interrupciones, también estableció el auditorio de la empresa para esta actividad.

Pero para cambiar sustancialmente la aplicación de exámenes propongo que el psicólogo diseñe pruebas que midan habilidades para los diferentes puestos de la empresa, estandarizarlos para la población mexicana y aplicarlos exclusivamente a los candidatos que cubran el perfil. (Rivera op.cit.)

En quinto lugar las contrataciones que se hacen para personal de confianza, generalmente están respaldadas por intereses políticos o familiares de miembros de la misma organización es decir, que cuando hay un puesto de confianza por cubrir los gerentes o jefes de Área mandan candidatos al departamento de Reclutamiento y Selección para que se contraten independientemente de que los candidatos cubran o no los requisitos que requiere el puesto. Este procedimiento es nocivo para la empresa, porque el personal así se contrata no tiene los conocimientos para desempeñar al 100% su trabajo. lo que acarrea conflictos internos con sus compañeros y de esta manera insatisfacción en el grupo, lo cual puede traer como consecuencia rotación de personal (McClelland, 1968).

Obviamente el psicólogo a cuestionado al jefe de Reclutamiento y Selección con respecto a que el trabajo de los psicólogos y del departamento especialmente lo esta haciendo otra persona, ajena al departamento refiriéndose especialmente a los candidatos de confianza; la respuesta de dicho jefe es "¿Qué se puede hacer?" se proponen alternativas pero éstas nunca se llevan a cabo.

Por otra parte cuando las vacantes eran para cualquiera de los 3 depósitos Xalostoc, Iztapalapa o Cuautitlán el psicólogo se trasladaba a cualquiera de ellos (proporcionándoles gastos de traslado), en donde tenía que seleccionar y contratar al personal; en dichos lugares no se contaba con un área adecuada para realizar este trabajo, la mayoría de las veces se compartía

una oficina con dos o tres auxiliares administrativos, lo que provoca que los auxiliares durante la entrevista escucharán todo lo que preguntaba el psicólogo y lo que respondía el candidato esto causaba inhibición del aspirante además de proyectar una mala imagen de la empresa. Definitivamente ante estas condiciones no se podía hacer un trabajo adecuado. El psicólogo muchas veces propuso al jefe del departamento de Reclutamiento y Selección que se modificaran dichas condiciones y la respuesta era que no se contaba con el presupuesto para modificarlas.

En cuanto a los logros que tenía el departamento de Reclutamiento y Selección, por la rápida contratación de algunos puestos claves en la empresa y en la implantación del proceso de inducción al personal sindicalizado diseñado y aplicado por el psicólogo sólo es reconocido al jefe del departamento públicamente, por medio de comidas y aumento de sueldo lo que provocó que los psicólogos perdieran interés por hacer mejoras en la compañía. Al implantar el proceso de inducción el psicólogo tuvo la satisfacción de emplear conocimientos como establecimientos de rapport, dinámicas de grupo, atraer la atención de los participantes, establecimientos de contingencias etc. adquiridos durante sus formación profesional.

En octavo lugar, las actividades que los psicólogos llevaban a cabo en la empresa con el fin de motivar al personal para que éste se sienta a gusto en el desempeño de su trabajo se ve limitado por los dirigentes de la empresa ya que se les criticaba su forma de trabajo, es decir, se instaló un buzón de

sugerencias y quejas en el cual los trabajadores podían manifestar anónimamente sus inconformidades o los problemas laborales que tenían, pero como algunos gerentes se vieron afectados por los comentarios, el gerente de producción mandó quitar estos buzones. Para eliminar este problema el psicólogo de la capacitación integrada conocida con el nombre de Desarrollo Organizacional, en donde este profesionista trata de instaurar un cambio de creencias, actitudes, valores y estructuras de los miembros de la organización (Robbins, op.cit.)

#### EN CAPACITACION

En cuanto a capacitación se refiere, Refrescos Internacionales cuenta con dos psicólogos industriales para cubrir los requisitos que manda la Ley Federal del Trabajo y Previsión Social. Este departamento tiene muchas carencias principalmente por el poco interés que tienen los dirigentes de cambiar la mentalidad productiva de la empresa, por lo tanto se niegan constantemente a proporcionar recursos económicos para capacitar al personal de la empresa a este respecto podemos citar los siguientes problemas:

Los gerentes no manifiestan durante el periodo de actividades el más mínimo interés por el personal de la empresa ya que no se relacionan con ellos más que para llamarles la atención sobre algún error.



Por otra parte, el trabajo administrativo que se realiza en el departamento de contabilidad, está mal organizado ya que constantemente el personal de dicho departamento tiene que ocupar más tiempo de su jornada laboral para terminar su trabajo, este tiempo extra no es reconocido económicamente ni de ninguna otra manera, este es el principal motivo por el que los auxiliares contables se sientan insatisfechos lo que provoca que muchos de ellos decidan abandonar la empresa, esto se pudo constatar por medio de las entrevistas de salida aplicadas a dichos trabajadores. Este problema se puede solucionar fácilmente con la intervención del psicólogo industrial, proponiendo un programa de planeación por objetivos a corto plazo y largo plazo, además de integrar al departamento por medio de convivencias, o dinámicas grupales.

3) No hay reconocimiento para los empleados que desempeñan mejor su trabajo, pero si se destacan los errores que comete. A este respecto el psicólogo puede implementar un programa de condicionamiento operante sencillo de Estimulo-Respuesta F1, es decir que el jefe del departamento debe estimular positivamente (premiar) a cada uno de los trabajadores que cumplan puntualmente con su tarea, para incrementar la tasa de respuestas (Catania, 1980).

4) El departamento de capacitación no cuenta con el material auditivo y visual suficiente para impartir cursos, seminarios o simplemente inducción al personal de nuevo ingreso, el contar con equipo como grabadora video-grabadora, televisión proyector de

acetatos, pizarrón entre otros, son de gran utilidad para el capacitador para llamar la atención de los participantes y obtener mayor provecho del curso; este es otra parte importante dentro de la formación del psicólogo en Iztacala.

5) Cuando ingresa un empleado de confianza a Refrescos Internacionales no se le proporciona inducción y sólo ocasionalmente se les presenta con empleados de otros departamentos. Lo que en mi caso provocó incomodidad los primeros días.

6) Como en la empresa los cursos son para el personal de confianza son escasos, hay empleados, como el psicólogo, que pidieron algún curso a la gerencia de Relaciones Industriales enfocado al mejoramiento de los procesos de selección; dicha petición fué negada argumentando que había problemas económicos.

7) Con respecto a los resultados que obtuvimos en el presente reporte de que el 16.6% de los trabajadores causan baja por falta de capacitación y posibilidades de desarrollo, considero que capacitar adecuadamente al personal, además de reducir empleados e incrementar la producción, es una forma de motivar a todos los trabajadores para que éstos sigan superándose, y la empresa pueda sacar mayor provecho de cada trabajador. Además como el factor que más provocó rotación de personal en este estudio fué el de problemas con el superior, esto nos habla de una deficiente habilidad por parte de los jefes para manejar personal. Dicho problema tendría solución con una

serie de cursos enfocados a las relaciones humanas, cómo tratar al personal subordinado, cómo motivar al personal, utilización de formas adecuadas de supervisión etc.

Por otra parte pienso que cualquier curso que se proporcione a los trabajadores ya sea sindicalizado o de confianza debe ser impartido por personal realmente capacitado y no como sucede en Refrescos Internacionales, es decir, que los gerentes toman un curso por ejemplo de calidad total impartido por especialistas en la materia y bajo las condiciones ambientales más adecuadas, posteriormente los gerentes proporcionan a sus jefes de área lo que del curso aprendieron; éstos a su vez proporcionan la información del curso de calidad total a sus auxiliares. Evidentemente que los obreros y ayudantes de reparto quienes son los últimos en el escalafón, obtienen la información del curso totalmente deformada.

Los psicólogos industriales pueden aportar excelentes beneficios en cuanto a capacitación de personal, ya que durante su trayectoria académica se desarrollaron habilidades y conocimientos como: detección de necesidades, definición de objetivos, manejo de grupos, estrategias de integración por medio de dinámicas de grupo, motivación, tipos de liderazgo etc. claro está que estos conocimientos no se enfocaron a la industria porque la carrera de psicología no abarcaba ese ámbito; pero se pueden utilizar satisfactoriamente en la industria.

También el psicólogo industrial está capacitado para diseñar programas enfocados a modificación de conductas, reducción de tiempos y movimientos, reducción de stress, fatiga, o monotonía ya que tiene una idea clara de los límites y capacidades del

rendimiento humano que cualquier otro profesionista (Fleishman, 1979).

### EN SEGURIDAD E HIGIENE

En esta área el psicólogo industrial, puede aportar muchos beneficios a la empresa, pero desafortunadamente no se cuenta con el apoyo económico necesario para realizar cambios, por ejemplo.

1) El piso de la planta general se encuentra muy deteriorada, ya que está cuarteado, resbaloso, y a desnivel, lo que provoca un riesgo constante para los transeúntes, además de continuos problemas mecánicos en los montacargas, al parecer el costo por reparación del piso es muy alto, pero sería conveniente hacer un análisis de los costos continuos que tiene que hacer la empresa en accidentes de empleados, (incapacidades) reparación constante de montacargas y el tiempo que se pierde en esquivar anomalías y de esta manera valorar que es más costoso.

2) En temporadas de calor y debido a la demanda de producto se hace necesario la participación de obreros en tercer turno, que comprende las nueve de la noche a la cinco de la mañana, durante ese periodo se prender las escasas y deficiencias lámparas las cuales no proporcionan la iluminación suficiente para que se pueda laborar adecuadamente. (Alvarado, (1972) menciona que cuando las condiciones de luz no son satisfactorias originan en el individuo trastornos como contracción de pupilas lo que acarrea mayor esfuerzo para ver y en consecuencia, viene el desgaste nervioso, fatiga aburrimiento etc.

3) El ruido provocado por la maquinaria de lavado embotellado, cerrado, además de las bandas y constantes choque de los envases son muy altos según la tabla de intensidad de ruidos y lugares donde se localiza que muestra (Alvarado, op.cit.)

A) Local muy tranquilo (hospital) de 30 a 35 decibeles Ruido débil

B) Oficina ruidosa 70 a 75 decibeles (ruido fuerte)

C) Taller de metalurgia o textil 96 a 105 decibeles (ruido muy fuerte)

D) Calderas, de 105 a 115 decibeles (ruido doloroso)

En este último el psicólogo puede diseñar de algún material aislante como corcho, hule espuma, tapones auditivos o conchas para los trabajadores que puedan utilizar durante su jornada laboral sin problemas de incomodidad, además de enseñar al personal la importancia que tiene el utilizarlo.

### CONCLUSIONES

Al analizar el problema de rotación de personal sindicalizado en Refrescos Internacionales S.A. de C.V. visto desde una perspectiva psicológica y en base a la experiencia de trabajo de 22 meses en el departamento de reclutamiento y selección de personal como psicóloga podemos concluir que: el personal sindicalizado obrero y ayudantes de reparto deciden salir de la empresa debido básicamente a problemas de capacitación. La falta de capacitación se ve reflejada en los

índices que se obtuvieron en el presente reporte, en donde el 33% de los empleados que causaron baja fué por tener problemas con el jefe, esto nos habla de incapacidad de los jefes para tener personal subordinado a su cargo, aunque es de esperarse por el nivel de escolaridad con que dicho personal cuenta, que en el mejor de los casos alcanza un nivel medio superior; el 21% de los empleados sindicalizados salieron por considerar que hay desorganización laboral lo cual hace evidente la dificultad de algunos jefes para organizar y planear el trabajo además de los problemas de comunicación con otras áreas y departamentos; la tercera razón en este estudio por la cual los trabajadores se ven obligados a abandonar la empresa es por el sueldo ya que aunque trabajaran 12 horas, es decir de 7 a.m. a 7 p.m. en el caso de ayudantes de reparto no pueden aspirar a ganar más de 40 nuevos pesos diarios, y en el caso de obreros no más de 25 nuevos pesos diarios en una jornada de 8 horas diarias, esta razón a mi juicio es tan válida como en el caso de trabajadores con necesidad de mantener a una familia llámese esposa, hijos, padres, o hermanos -además de pagar agua, luz, renta, gas, predial, etc.- esta situación económica provocó que el 16.6% de los empleados sindicalizados desertarán de la empresa; la cuarta razón según este estudio, por la cual el personal abandonaba la empresa era por la falta de superación o auto-realización, entendida también como falta de capacitación, Argyris (1959) menciona que a los empleados de una empresa se les ofrece una posibilidad mínima de control sobre su trabajo diario, se les exige ser pasivos, dependientes y subordinados. Únicamente utilizan una parte muy limitada de su capacidad y aptitudes; esta situación dará como

resultado en los trabajadores sentimiento de fracaso o frustración que intentan superar de diferentes formas, por ejemplo mostrándose apáticos o indiferentes en el trabajo, ausentándose periódicamente o abandonando el empleo; por lo tanto y como se mencionó en el capítulo 5 de este reporte, la capacitación a todos los niveles sería una adecuada alternativa no sólo para disminuir los índices de rotación que mencionamos sino para contar con personal eficiente y capaz en todas las áreas y departamentos y de esta manera garantizar aumento en la productividad de la empresa.

Cabe aclarar que en cuanto a capacitación se refiere el psicólogo en esta empresa se encuentra subaprovechando ya que no se le permite más que llevar los trámites básicos que pide la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, pudiendo hacer importantes aportaciones en esta área. Por ejemplo realizando programas para eliminar problemas de los jefes de área o departamento al trabajar con su personal subordinado, además de impartir cursos de seguridad industrial a los trabajadores para que tomen conciencia de los riesgos de trabajo, establecer cursos de integración de equipos de trabajo entre otros.

Pero los índices de rotación de personal que se encontraron en el presente reporte no sólo se deben a los problemas de capacitación que se han mencionado, sino también a los procedimientos de selección que se utilizan para contratar personal por ejemplo con empleados sindicalizados en algunos periodos como son Octubre y Noviembre donde la falta de personal obrero y ayudantes de reparto es elevada, hablamos de 40 o 50

vacantes semanales, los criterios que se utilizan para contratar dicho personal son básicamente que quieran trabajar y que acepten el sueldo que se ofrece es decir que se trata de cubrir vacantes sin tomar en cuenta si el trabajador durará por lo menos 6 meses; y en el caso de empleados de confianza, lo que generalmente ocurre es que el jefe o gerente del área que solicita la vacante lleva al nuevo empleado al departamento de reclutamiento y "selección", para que se contrate independientemente de que cubra o no los requisitos que se piden. Esto trae como consecuencia que no se tome en cuenta el perfil del puesto de tal manera que un candidato puede ser contratado por arriba del perfil -que es cuando el candidato sobrepasa las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño del trabajador lo que ocasiona en la mayoría de los casos frustración de acuerdo con Dollar y Yale (en Blum, 1990). La frustración es un evento muy común en la medida en que son bloqueadas las metas de los trabajadores y éstas pueden ser por inseguridad económica de su trabajo, por las condiciones de su trabajo, por la falta de un papel definido que corresponda a su trabajo, por esperanzas no satisfechas relacionadas con la movilidad de ascenso, o por la insignificancia de su grupo; o en el caso contrario cuando el personal contratado no cuenta con las habilidades físicas, emocionales, o culturales necesarias para desempeñar el trabajo, ante esta última situación es común que los jefes hostiguen a los trabajadores de tal manera que los empleados decidan abandonar la empresa. Por lo que este procedimiento de contratación que realiza Refrescos Internacionales es otro de los factores más importantes que provocan los altos índices de rotación de



personal, y si además le añadimos que ante este problema la empresa lo que hace es reducir los gastos en la compra de equipo de seguridad para personal sindicalizado y para empleados de confianza disminuir los sueldos en los nuevos empleados, esto provoca por un lado que los trabajadores se sientan inseguros al desempeñar su trabajo por la falta de equipo, ya que el temor de accidentarse en el trabajo es otro factor que provoca rotación de personal y por otro lado el que los nuevos empleados no se sientan lo suficientemente bien remunerados, tratarán de buscar otra alternativa de trabajo (Puigvert, 1972).

Además como ya se mencionó el capítulo 3 los psicólogos en reclutamiento y "selección" básicamente es reclutar y contratar personal dado que la tarea de seleccionar es de los gerentes o jefes de área en el caso de personal de confianza y con empleados sindicalizados no hay tal selección por lo que considero que en este problema de rotación de personal que tiene Refrescos Internacionales la alternativa más viable es el trabajo de los psicólogos industriales pero no sólo para reducir los índices de rotación al seleccionar y capacitar al personal adecuadamente, sino al permitirle trabajar también directamente con todo el personal en cuanto a motivación, satisfacción personal, consultoría clínica, canalización de metas, integración de equipos de trabajo, prevención de accidentes es decir modificando conductas, y no obstaculizando y limitando las actividades que ayudarían para detectar inconformidades en los trabajadores o problemas a los que ellos se enfrentan, como fue el caso del buzón de sugerencias el cual funcionó mientras no se sintió

agredido ningún gerente, o en el caso del panel, en donde se hacia publico el cumpleaños de los trabajadores independientemente del puesto o nivel jerarquico, esta última actividad se eliminó porque a uno de los gerentes le pareció más importante pegar una lista de trabajadores que requeria ver. O en el caso de dar inducción al personal sindicalizado - porque el personal de confianza estaba vedado para el psicólogo - cuando preferian que el equipo para impartir inducción como video, proyectos, televisión estuvieran en la sala de gerentes porque "tendrian junta" y no en el auditorio para dar la bienvenida al personal de nuevo ingreso, también se limitaba al psicólogo cuando en el trabajo del departamento solamente era reconocido el jefe de Reclutamiento. Estas limitaciones y obstaculos de los dirigentes de Refrescos Internacionales hacen con los psicólogos y otros profesionistas administrativos provocan en gran medida la mayoría de los problemas que tiene la empresa, uno de los más seguros es precisamente el de rotación de personal.

No obstante a esto y en base a los 22 meses de trabajo en esa empresa considero que los psicólogos egresados del ahora Campus Iztacala estamos capacitados de acuerdo a la formación académica basicamente conductual a poner en práctica los conocimientos teoricos metodológicos en cuanto a la prevención, investigación, detección de necesidades, análisis de problemas que se enfrentan en el ámbito industrial, pese a no haber cursado materias en esta área.

## BIBLIOGRAFIA DE NOTAS

- 1.- Keatz, A., Introducción a la Psicología Cuantitativa, Ed. Limusa, México 1974
- 2.- Russel, A. Psicología del Trabajo, Ed. Morata, España 1976.  
pp.23
- 3.- Mir, Adolfo., Antología de las Ciencias Sociales, Ed. Off Set Larios, México, 1980
- 4.- Formato para presentación Resumida del Plan y de los Programas de Capacitación y Adiestramiento, Secretaria del Trabajo y Previsión Social.
- 5.- Robbins, S., Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice-Hall México, 1987
- 6.- Artículo 474, Ley Federal del Trabajo. Ed. Mexicanos Unidos, México 1980
- 7.- Arias, F. Psicología como Ciencia y como Profesión, Ed. Trillas, México, 1980
- 8.- García, P. Diccionario Pequeño Larousse, Ed. Larousse, España, 1990

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alvarado, R. Servicios Ambientales, Ed. McGraw-Hill, México, 1972.
- 2.- Argyris, C. The Individual and Organitatio Administrative, Science Quarterly, Vol. 4 No.2, 1959.
- 3.- Arias, F. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México
- 4.- Arias, F. Introducción a las Ciencias de la Administración y el Comportamiento Ed. Trillas, México, 1979.
- 5.- Arias, F. La Psicología como Ciencia y como Profesión, Ed. Trillas México, 1980
- 6.- Arnold, J. A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turover, Journal of Applied Psychology, Vol. 65, No.3 pp.350
- 7.- Barriguette, Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano Ed. Norma, México, 1985
- 8.- Blanco, C. Como Seleccionar Nuestro Personal, Ed. Limusa,

México, 1987.

- 9.- Blum, M. y Naylor J. Psicología Industrial, Ed. Trillas, México, 1985
- 10.- Carvajal, M. Estudio Comparativo de los Principales Motivos de Renuncia en una Institución Bancaria, Antes y Después de la Nacionalización de la Banca, E.N.E.P. Iztacala U.N.A.M. 1984 (Tesis de Licenciatura).
- 11.- Catania, Ch. Investigación Contemporanea en Conducta Operante, Ed. trillas, México, 1980
- 12.- Cuenca, P. Rotación de Personal a Nivel Operativo en una Institución de Crédito, Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M., México, 1982. (Tesis de Licenciatura).
- 13.- Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc Graw-Hill, 1985.
- 14.- Churden, H y Sherman, A. Administración de Personal, Ed. C.E.C.S.A México, 1970.
- 15.- Dickmann, R. Selección y Manejo de Personal para Procesamiento de Datos, Ed. Limusa, México, 1973.
- 16.- Dunnette, D. Psicología Industrial, Ed. Trillas, México,

1972

- 17.- Fleishman, E. Estudios de Psicología Industrial del Personal, Ed. Trillas, México, 1979 pp.110
- 18.- Foulkes, F. Nuevas Dimensiones en la Administración de Personal, Ed. Expansión, Vol.2, México 1984
- 19.- Grados, J.A. Calificación de Meritos, Ed. Trillas, México, 1980.
- 20.- Granados, E. Inducción Reclutamiento y Selección, Ed. Manual Moderno, México, 1988.
- 21.- Gechman, S. Job Involvement and Satisfaction as Related to Mental Health and Personal Time Devoted to Work, Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.4 pp. 521-523, 1975
- 22.- Genesca, E. Motivación y Enriquecimiento del Trabajo, Ed Hispano-Europa, Barcelona, 1977
- 23.- Griffeth, S. Causes of Employee Turnover, Journal Of Applied Psychology, Vol. 67, No.3, pp.53-59, 1979
- 24.- Gordon, G. Relationship of Satisfiers and Dissatisfiers to Productivity, Turnover and Moral, American Psychologist, Vol. 20, 1965

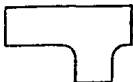
- 25.- Hamilton, A. Institute, Recopilación de Descripción de Puestos y Prácticas, Modern Business Reports, Estados Unidos de Norteamérica, 1992.
- 26.- Haerfner, E. J. Race, Age, Sex and Competence as Factors in Employer Selection of the Disadvantaged, Journal of Applied Psychology, Vol. 62, No.2, 199-202, 1977.
- 27.- Hernández, S. Fundamentos de Administración, Ed. Interamericana, México, 1984
- 28.- Katz, R. Manual de Psicología Ed. Morata, España, 1977
- 29.- Keatz, A. Introducción a la Psicología Cuantitativa, Ed. Limusa, México, 1974
- 30.- Knapp, H., Porque Cambia el Personal de Empresa, Ed. Sagitario, Barcelona, 1965.
- 31.- Ley Federal del Trabajo, Ed. Mexicanos Unidos, México, 1980, 4 Edición
- 32.- Luthans, F. Introducción a la Administración, Ed. McGraw-Hill, México, 1980.
- 33.- Luthans, F. Modificación de la Conducta Organizacional, Ed. Trillas, México, 1979.

- 34.- McClelland, D. La Sociedad Ambiciosa, Ed Guadarrama, Madrid, pp.313, 1968
- 35.- McCormick, E J. Role of the Psychologist Industry, Journal of Personnel and Administrative Industrial Relations, Vol.2, pp.22-31
- 36.- Mobley, H. Intermediate Linkage in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, Journal of Applied Psychology Vol. &2, No.2, pp 237-240, 1977
- 37.- Olmedo , S. Rotación de Personal en una Institución de Crédito, Facultad de estudios Profesionales Cuautitlán, U.N.A.M. México, 1987
- 38.- Pineda, M. Y Ruiz, T. La función del Psicólogo Industrial en el Sistema Integral de Recursos Humanos, Universidad Iberoamericana
- 39.- Piugervert, Manual de Psicología Industrial, Ed. C.E.C.S.A, Barcelona, 1972
- 40.- Porter, L. W. Organizational Work and Personnel Factors in Employee Turnover and Absenteeism, Psicology Bulletin, pp. 151.176, January, 1973.
- 41.- Reyes, P. El Análisis de Puestos, Ed. Limusa, México, 1982.



- 42.- Ribes, I. Enseñanza Ejercicio e Investigación de la Psicología, Ed. Trillas, México, 1980.
- 43.- Rivera, R. Estructura y Elaboración de Prueba para Selección de Personal, Ed. Limusa, México, pp.32-1978
- 44.- Rosen, H. Occupational Motivation of Reseach and Development, Personnel Administration, Vol. 26, 1963.
- 45.- Russel A. Psicología del Trabajo, Ed. Morata, España, 1976.
- 46.- Scott, D. Dirección de Personal Dirección y Práctica, Ed. McGraw-Hill, México, 1971
- 47.- Shultz, D. Psicología Industrial, Ed. Interamericana, México, 1985.
- 48.- Stanley, B. Rotación, Depreciación y Obsolescencia de los Recursos Humanos, Ed. Limusa, México, 1978, pp.52
- 49.- Stanley, S. The Psychology of Affiliation, Ed. Stanford University Press, Stanford, California, 1959.
- 50.- Urbina, S. El Psicólogo. Formación Ejercicio Profesional y Prospectiva, U.N.A.M., México, 1989.

**ANEXO 1**



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS  
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.P.C. DE LA EMPRESA O PATRON

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS

I.- DATOS GENERALES

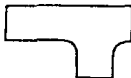
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:			
CALLE	Nº EXT.	Nº INT.	TELEFONO
COLONIA	POBLACION	C. P.	
MUNICIPIO	NO SELLENE	ENT. FEDERATIVA	NO SELLENE
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA			NO SELLENE
TIPO DE CONTRATO	FECHA DE CELEBRACION REVISION O PROLONGACION DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LET	Nº TOTAL DE TRABAJADORES	
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>		HOMBRES _____ MUJERES _____	
COLECTIVO <input type="checkbox"/> LEY <input type="checkbox"/>	DIA MES AÑO		

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

Nº DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN	*	Nº DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:	
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	DEL	PROGRAMAS ESPECIFICOS	PROGRAMAS GENERALES
DIA MES AÑO	AL	Nº DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:	
DIA MES AÑO	DIA MES AÑO	ALFABETIZACION	PRIMARIA
			SECUNDARIA

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRJO. GRAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
_____ NOMBRE	_____ NOMBRE
_____ FIRMA	_____ FIRMA

**A N E X O 2**



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SUBSECRETARIA "B"  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

NO ENTRADA	NO LLENAR
------------	-----------

I - DATOS DE LA EMPRESA.

NOMBRE O RAZON SOCIAL		RFC		NO LLENAR	REG IMSS
CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA	POBLACION	CODIGO POSTAL
MPIO O DELEGACION POLITICA	NO LLENAR	ENTIDAD FEDERATIVA		NO LLENAR	TELEFONO(S)
SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE INDICARLO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O TIPO DE LA EMPRESA					NO LLENAR

II - DATOS DE LOS TRABAJADORES

No. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA	No DE TRABAJADORES REPRESENTADOS EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		No DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON CONTRATO		
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			INDIVIDUAL	COLECTIVO	LEY

III - DATOS DEL SINDICATO

DENOMINACION				NO REGISTRO
CALLE	NO EXT	NO INT	COLONIA	CODIGO POSTAL
POBLACION	MPIO O DELEGACION POLITICA			NO LLENAR
ENTIDAD FEDERATIVA	NO LLENAR	TELEFONO (S)		

**A N E X O 3**

SOLICITUD DE VACANTES

GERENCIA	FECHA	FIRMA	VACANTES
GERENCIA PRODUCCION			
GERENCIA VENTAS			
GERENCIA TRANSPORTES			
GERENCIA ADMINISTRATIVA			
GERENCIA REL. INDUST.			
DEPOSITO XALOSTOC			
DEPOSITO IZTAPALAPA			
DEPOSITO CUAUTITLAN			

\* En este formato cada uno de los gerentes anota el tipo y número de vacantes que solicita, la fecha en la que los requiere y firma . de esta manera el psicólogo cuenta con la autorización de contratar al personal .

**ANEXO 4**



## DESCRIPCION DEL PUESTO

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

HORARIO \_\_\_\_\_

## ESCOLARIDAD MINIMA REQUERIDA

PRIMARIA	( )	PREPARATORIA	( )	PROFESIONAL	( )
----------	-----	--------------	-----	-------------	-----

SECUNDARIA	( )	COMERCIO	( )	MAESTRIA	( )
------------	-----	----------	-----	----------	-----

IDIOMA	_____	( )
--------	-------	-----

SEXO

ESTADO CIVIL

MASCULINO	( )	SOLTERO	( )	OTRO	( )
FEMENINO	( )	CASADO	( )		

EXPERIENCIA DESEADA

SI ( )

NO ( )

6 MESES	( )	1 AÑO	( )	3 AÑOS	( )
---------	-----	-------	-----	--------	-----

5 AÑOS	( )	En qué área	_____
--------	-----	-------------	-------

REQUIERE CAMBIO DE DOMICILIO

REQUIERE VIAJAR

SI	( )	NO	( )	SI	( )	NO	( )
----	-----	----	-----	----	-----	----	-----

REQUIERE ALGUNA TOLERANCIA ESPECIFICA AL TRABAJO	SI	( )	NO	( )
--	----	-----	----	-----

Cual \_\_\_\_\_

**A N E X O 5**

SOLICITUD PARA LA AUTORIZACION  
DE PUESTOS DE NUEVA CREACION

ANEXO

DATOS GENERALES:

GERENCIA A LA QUE PERTENDECE:

---

AREA:

---

DEPARTAMENTO:

---

FECHA REQUERIDA:

---

DATOS DEL PUESTO SOLICITADO:

NUMERO DE PLAZAS: \_\_\_\_\_ TITULO DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

REPORTARA DIRECTAMENTE A : \_\_\_\_\_ LE REPORTARAN : \_\_\_\_\_

---

---

CONSIDERADO EN PRESUPUESTO DE PERSONAL

SI ( ) NO ( )

MOTIVOS QUE ORIGINAN LA SOLICITUD

A QUE NECESIDADES ESPECIFICAS RESPONDE LA CREACION DE ESTE PUESTO ?

---

QUE DESVIACIONES EN EL AREA SERAN SATISFECHAS ?

---

DE QUE FORMA CONTRIBUIRA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA ?

---

SI LA CREACION DEL PUESTO RESPONDE A DESVIACIONES ACTUALES EN EL AREA ( ACUMULACION DE CARGAS DE TRABAJO, DEMORA EN LA ENTREGA DE RESULTADOS) ¿ ESTAMOS SEGUROS QUE LA CREACION DEL PUESTO LAS CORREGIRA ? \_\_\_\_\_

POSICION USUAL DEL TRABAJO
----------------------------

DE PIE SIN CAMINAR ( )

AGACHANDOSE ( )

SENTADO ( )

CAMINANDO ( )

OTRA \_\_\_\_\_

## DESCRIBA LAS CARACTERISTICAS FISICAS DEL CANDIDATO

---



---



---



---

EN BASE A LA SIGUIENTE ESCALA INDIQUE QUE GRADO REQUIERE EL CANDIDATO DE LAS CARACTERISTICAS ENLISTADAS:

(1) NO NECESARIA (2) BAJA (3) MEDIA (4) ALTA (5) MUY ALTA

TOMA DE DECISIONES ( )

ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTE ( )

ACTUAR SIN PRECEDENTES ( )

CONCENTRARSE EN DETALLES ( )

CREAR NUEVAS IDEAS ( )

INICIAR RELACIONES CON EXTRANOS ( )

TENER CONTACTO DIRECTO CON PERSONAS ( )

EXPRESARSE CON FLUIDEZ ( )

PERSUADIR DIFERENTES PUNTOS DE VISTA ( )

PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA ( )

RESOLVER PROBLEMAS ( )

**ANEXO 6**

**banillo**

110

**REGISTRO DE DATOS DE EMPLEO****FOTOGRAFIA  
RECIENTE**

Puesto					
Salario Cotizado				Fecha	
<b>DATOS PERSONALES</b>					
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre	Estado Civil
					Estatura
					Piso
Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento		Edad	Nacionalidad (Si es extranjero No. FM2)
Domicilio				Teléfono	Sexo
					Femenino <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/>
<b>DOCUMENTACION</b>					
No. Afiliación al IMSS		No. Reg. Fed. de Contribuyentes		No. Cédula Profesional	
No. Licencia de Manejo		Clase	Fecha de Expedición	Otros	
<b>DATOS FAMILIARES</b>					
Nombre		Vive	Domicilio		Ocupación
		SI No			
Padre					
Madre					
Esposa (ol)					
Nombre y Edades de los hijos					
<b>REFERENCIAS PERSONALES (No incluye parientes o Jefes Anteriores)</b>					
Nombre Completo		Ocupación		Dirección	Teléfono

**A N E X O 7**

# PALABRAS

**CONFIDENCIAL**

Señor aspirante a empleo:

Esta es una prueba que mide su aptitud para escribir o hablar con propiedad y sin dificultades. Abajo hay dos ejemplos del tipo de preguntas que usted contestará escribiendo todas las palabras que más pueda, de un tipo determinado.

TRABAJE AHORA EN LOS EJEMPLOS QUE SIGUEN.

<p>EJEMPLO 1. Escriba otras palabras terminadas en "ista". Cualquier palabra que termine en "ista" se puede poner. No se tiene en cuenta la ortografía.</p>	<p>EJEMPLO 2. Escriba otros nombres de compañías.</p>
<p>EJEMPLO 1 PALABRAS TERMINADAS EN "ISTA"</p>	<p>EJEMPLO 2 NOMBRES DE COMPAÑÍAS</p>
<p><i>oficinista</i></p>	<p><i>Cia de Electricidad</i></p>
<p><i>maquinista</i></p>	<p><i>Cia de Transportes S. A.</i></p>
<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>_____</p>	<p>_____</p>
<p>_____</p>	<p>_____</p>

...

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal usted escribirá palabras de determinada clase, de acuerdo con indicaciones previas a cada prueba, que aparecen en las páginas interiores. **ESCRIBA TANTAS PALABRAS COMO PUEDA.** Trabaje rápidamente pero con cuidado.

Usted solo hará dos pruebas, las A o las B, de las cuatro que aparecen en la parte interior, que duran, cada una, solo TRES MINUTOS.

**RECUERDE QUE NO SE TIENE EN CUENTA LA ORTOGRAFIA.**

Ahora escriba con teta de molde su nombre y la fecha en los espacios del margen izquierdo.

**NO ABRA EL CUADERNO-ESPERE LA SEÑAL**

C. FINAL

C. PREVIA

PALABRAS

AREA

FECHA

NOMBRES

APELLIDOS



**A N E X O 8**

# RAZONAMIENTO

No. 06

**CONFIDENTIAL**

C. LIBAL

C. PREVIA

AREE

FECHA

NOMBRES

APELLIDOS

Esta es una prueba de su aptitud para resolver problemas. Abajo hay tres muestras de las cuestiones que tiene que resolver en la prueba. Estas muestras están resueltas. Estúdielas y vea por qué están contestadas en esa forma.

El número QUE SIGUE es : 3 5 7 9 11 13 ?

1	2	3	4
13	14	15	16

3

En la serie, cada número es dos unidades mayor que el anterior. EL QUE SIGUE sería dos más que el último de la serie; o sea 15. Esta es la respuesta 3. Por eso se ha puesto 3 en el cuadrado.

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

1	2	3	4
EXHM	IJKL	ABCCh	RSTU

1

Tres grupos tienen las letras en orden alfabético. El primer grupo no está en ese orden, y por lo tanto NO VIENE BIEN. Por eso se ha puesto 1 en el cuadrado.

La letra QUE SIGUE es : mmmmmmm ?

1	2	3	4
ll	m	n	ñ

2

La serie está así: m m m m m m m. La letra QUE SIGUE sería m, que es la respuesta 2.

Ahora conteste los problemas que hay abajo. Escriba el número de la respuesta correcta ( 1 2 3 o 4 ) en el cuadrado que sigue a cada problema.

El número QUE SIGUE es : 44 41 38 35 32 29 ?

1	2	3	4
25	26	27	28

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

ASTA	AGHA	AMNA	LPQL
------	------	------	------

La letra QUE SIGUE es : e f g h i j k ?

k	l	r	y
---	---	---	---

Usted ha debido escribir 2, 4 y 1 en los cuadrados.

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezará a resolver otros problemas como éstos. TRABAJE RÁPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO. Esta prueba dura sólo 5 minutos, y no es de esperar que usted lo termine todo. Contesté las preguntas en orden, una tras otra.

Ahora, escriba con letra de molde su nombre y grupo, y la fecha, en los espacios del margen izquierdo.

**NO ABRA EL CUADERNO ESPERE LA SEÑAL**

5

**A N E X O 9**

# PERCEPCION

**CONFIDENCIAL**

Señor aspirante a empleo:

Esta es una prueba de su aptitud para percibir detalles de palabras y números rápidamente, además de semejanzas y diferencias. Abajo hay tres muestras del tipo de las preguntas que contestará usted en la prueba. Estas muestras están resueltas. Estudíelas y vea porqué están contestadas en esa forma.

**VEA LA PALABRA A LA IZQUIERDA. CUAL RESPUESTA ES EXACTAMENTE IGUAL ?**

	1	2	3	4	
Jaime E. Pérez	Jaime F. Pérez	Javier E. Pérez	Jaime E. Pérez	Jaime E. Peret	3
	1	2	3	4	
\$385.27	\$385.27	385.27	\$358.27	\$382.57	1
	1	2	3	4	
Cia. Econ. S. A. México 11, D. F.	Cia. Econ. S. A. México 17, D. F.	Cia. Econ. S. A. México 11, D. F.	Cia. Econ. S. S. L. México 11, D. F.	Cia. Econ. S. A. México 11, D. F.	2

Ahora conteste los problemas de abajo. Escriba el número de la respuesta correcta 1, 2, 3 o 4 en el cuadrado que sigue a cada problema. La respuesta correcta debe ser exactamente igual en su contenido o deletreo, y no forzosamente en la misma forma que esta impresa.

	1	2	3	4	
Sr. R. D. Gómez	Sr. R. D. Gómez	Sr. R. D. Gomez	Sr. R. D. Gimex	Sr. B. D. Gomez	<input type="checkbox"/>
RV-62497	RW-63497	RV 62497	RV-62074	RV-62497	<input type="checkbox"/>
BANCO NACIONAL RIO CALLE DIEZ 396	Banco Nacional Rio Calle Diez 396	Banco Nacional Rio Calle Diez 389	Banco Nominal Rio Calle Diez 396	Banco Nacional Rio Calle Doce 396	<input type="checkbox"/>

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezará a resolver otros problemas como estos **TRABAJE RAPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO**. Esta prueba dura solo 5 minutos, y no es de esperar que usted la termine toda. Contesté las preguntas en orden, una tras otra

Ahora escriba con letra de molde su nombre y la fecha en los espacios del margen izquierdo.

**NO ABRA EL CUADERNO ESPERE LA SEÑAL**

 C. TIBAL  
C. PALVIA

 AREA  
Practicacion

FECHA

NOMBRES

APELLIDOS

**A N E X O    10**

# NUMEROS

**CONFIDENCIAL**

Señor aspirante:

Esta es una prueba de su aptitud para trabajar con el sistema numérico u otros sistemas de símbolos como los que se usan en archivos, códigos, catálogos, etc. A continuación hay tres ejemplos de los problemas que usted tiene que resolver en la prueba, los cuales ya están resueltos. Estúdielos y vea por qué están resueltos en esa forma.

	①	②	③	④	
$4 + 7 + 3 =$	12	13	14	15	<input checked="" type="checkbox"/>
	①	②	③	④	
$24 + 6 + 3 =$	7	8	6	10	<input checked="" type="checkbox"/>
	①	②	③	④	
$5 \times 9 + 4 =$	45	49	51	54	<input checked="" type="checkbox"/>

HAGA SUS CUENTAS ASES  
(si es necesario)

Ahora resuelva los siguientes. Escriba el número de la respuesta correcta, (①, ②, ③ o ④) en el cuadrito que sigue a cada pregunta. En cada problema, empiece con el primer número; después irá el segundo; después el tercero, etc. Trabaje mentalmente lo más rápido que pueda. Si quiere hacer cuentas emplee el espacio de la derecha.

	①	②	③	④	
$6 + 2 - 1 =$	6	7	8	9	<input type="checkbox"/>
	①	②	③	④	
$11 + 7 + 3 =$	2	3	4	6	<input type="checkbox"/>
	①	②	③	④	
$3 + 4 \times 2 =$	14	15	16	18	<input type="checkbox"/>

HAGA SUS CUENTAS ASES  
(si es necesario)

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al dar la señal, empezará a resolver otros problemas como estos. **TRABAJE RAPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO.** Esta prueba dura solo 5 minutos, y no as de esperar que usted la termine toda.

Ahora escriba con letra de molde su nombre y la fecha en los espacios del margen izquierdo.

**NO ABRA EL CUADERNO-ESPERE LA SEÑAL**

C. FIRMA  
C. FECHA

NUMEROS

AREA

FECHA

NOMBRES

APELLIDOS

ANEXO 11

# TERMINOS COMERCIALES

**CONFIDENCIAL**

SEÑOR ASPIRANTE A EMPLEO

Esta es una prueba de su aptitud para entender palabras e información usadas en los negocios y la industria. Abajo hay tres muestras de las cuestiones que tiene que resolver en la prueba. Estas muestras están resueltas. Estudíelas y vea por que están contestadas en esa forma.

**SOLICITAR** significa lo mismo que:

1	2	3	4	
presupuestar	recibir	pedir	comprar	5

**SALARIO** significa lo mismo que:

1	2	3	4	
ganancia	gratificación	sueldo	dividendos	9

**MONOTONIA** significa lo opuesto a:

1	2	3	4	
repetición	variedad	armonía	aburrimiento	8

Ahora conteste los problemas que hay abajo. Escriba el número de la respuesta correcta (1, 2, 3, o 4) en el cuadro que sigue a cada problema.

	1	2	3	4	
<b>DEMORA</b> significa lo mismo que:	extra	atraso	pero	eternidad	<input type="checkbox"/>
<b>GANANCIA</b> significa lo opuesto a:	neto	pérdida	dinero	cuenta	<input type="checkbox"/>
<b>APLAZAR</b> significa lo mismo que:	citar	convocar	posponer	cumplir	<input type="checkbox"/>

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezará a resolver otros problemas como éstos. Trabaje rápidamente, pero con cuidado. Esta prueba dura solo 5 minutos y no es de esperarse que usted la termine toda.

Ahora, escriba con letra de molde su nombre y la fecha, en los espacios del margen izquierdo.

**NO ABRA EL CUADERNO-ESPERE LA SEÑAL**

 C. FIRMA  
 C. PRENDA

Titular (Compartido)

AREA

FECHA

NOMBRES

APELLIDOS



**A N E X O 12**

# TERMINOS DE VENTAS

**CONFIDENCIAL**

C. FINAL  
C. PREVIA

TERMINOS  
DE VENTAS

AREA

FECHA

NOMBRES

APELLIDOS

Esta es una prueba de su agilidad para comprender palabras e información usadas en el campo de las ventas y en las relaciones comerciales. Abajo hay tres ejemplos resueltos de las preguntas que usted contestará en la prueba. Observe que hay una pregunta y al frente o a tiro respuestas, usted debe escoger entre estas la más correcta; (algunas de las respuestas pueden ser más o menos acertadas, pero solamente una es la correcta).

Estudie las preguntas siguientes y fijese por qué fueron contestadas en esta forma:

Venta es lo opuesto a:

1	2	3	4	
permuta	contrato	adquisición	donación	3

Comisión de ventas significa:

1	2	3	4	
dividendos	rentas	remuneración	gratificación	3

Productor de Bienes quiere decir:

1	2	3	4	
fabricante	empresa	inventor	obrero	1

Ahora conteste las preguntas de abajo. Escriba el número de la respuesta correcta  1  
 2  3 o  4 en el cuadrado que sigue a cada pregunta.

Utilidad es lo opuesto a:

1	2	3	4	
neto	pérdida	dinero	cuenta	<input type="checkbox"/>

Varios Almacenes bajo Gerencia Central significa lo mismo que:

departamento	supermercado	detal	cadena	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------	-------	--------	--------------------------

Cliente es lo mismo que:

comerciante	comprador	firma	agente	<input type="checkbox"/>
-------------	-----------	-------	--------	--------------------------

Asegúrese de que entiende lo que tiene que hacer. Cuando se de la señal, contestará otras preguntas como estas. Trabaje rápidamente pero SEA EXACTO. La prueba dura 5 minutos y no es de esperarse que usted la termine toda.

Escriba con letra de molde su nombre y la fecha en los espacios del margen izquierdo.

**NO. ABRA EL CUADERNO - ESPERE LA SEÑAL**

**A N E X O 13**

**borrincho****REFRESCOS INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.**CLAVE DE RESPUESTAS**TERMINOS DE VENTAS:**

LADO 1	412341423	242323412	342134221
LADO 2	234213134	432234113	413342122

**TERMINOS COMERCIALES:**

LADO 1	341234312	423141234	413241332
LADO 2	123142423	214412331	124413233

**PERCEPCION, RAZONAMIENTO Y NUMEROS:**

LADO 1	341234312	423141234	413241332
LADO 2	123142423	214412331	124413233

**bimilto****REFRESCOS INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.**TABLA DE CONVERSION

TERMINO DE VENTAS	4-10	11-13	14-16	17-19	20-24	25-28	29-30	31-34	35+
TERMINOS COMERC.	6-11	12-15	16-20	21-24	25-28	29-32	33-35	36-44	45+
NUMEROS	8-14	15-18	19-23	24-27	28-31	32-35	36-38	39-41	42+
PERCEPCION	5-9	10-14	15-17	18-20	21-24	25-27	28-30	31-33	34+
RAZONAMIENTO	3-7	8-10	11-13	14-15	16-18	19-21	22-24	25-26	27+
PALABRAS									
1.- CION	8-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22-24	25-27	28-31	32+
2.-PRE	3-8	9-11	12-14	15-17	18-20	21-23	24-26	27-30	31+
3.-ENPLAZOS	9-11	12-15	16-18	19-21	22-25	26-29	30-32	33-34	35+
4.-EQUIPOS	4-7	8-12	13-15	16-18	19-22	23-26	27-29	30-32	33+

---

1      2      3      4      5      6      7      8      9

B A J A

M E D I A

A L T A

**A N E X O    14**

**barrilito****REFRESCOS INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.**EXAMEN DE CONTABILIDAD

1. ¿ Qué es Contabilidad ?
2. ¿ Qué es Balance General ?
3. ¿ Mencione algunos principios de Contabilidad ?
4. ¿ Mencione algunos Impuestos Federales ?
5. ¿ Qué Métodos de Valuación de Inventario conoce ?
6. ¿ Qué es un Contrato de Arrendamiento Financiero ?
7. ¿ Hacer la estructura de un Estado de Resultados ?
8. ¿ Cuales son las funciones de la Contabilidad Financiera ?
9. ¿ Qué entiende por Conciliación Fiscal Contable.
10. Hacer los siguientes asientos contables:
  - A) Compra de materia prima por N\$ 1,500.00 la cual se liquida el 50% al contado y 50% a crédito.
  - B) Vta. de Art. terminados por N\$ 2,000.00 25% al contado 25% 30 - días, 50% a 60 días.
  - C) Vta. de un camión por N\$ 5,000.00 más IVA su fecha de adquisición fue el 15-NOV.-1992 fecha de Vta. 29-ABRIL-1994 su costo fue de N\$ 8,000.00
  - E) Se paga Poliza de seguros con vigencia de un año por N\$ 1,500.00
  - F) Se paga una multa por N\$ 500.00 a la Tesorería de la Federación.
  - G) Se decretan dividendos por N\$ 1,000,000.- según Asamblea General de Accionistas.
  - H) Se compra maquinaria por N\$ 290,000.00 se acepta un pagare a cuatro meses de plazo con el 1% mensual de intereses, los cuales se incluyen en el documento.
  - I) Venta en abonos en Septiembre de 1993 por N\$ 100,000.- cuyo costo fue de N\$ 60,000.-, se celebra el contrato Núm. 200 en las siguientes condiciones:
    - 1) El vendedor se reserva el derecho de propiedad mientras el comprador no liquide totalmente el importe de la operación.

A N E X O 15





**barillito/**

**REFRESCOS INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.**

**PRUEBA DE MECANOGRAFIA**

Cada obra que concluimos despierta nuestro interés y nuestro entusiasmo por nuevas empresas. Pero hay muchos que nunca dieron fin a una obra, y por eso jamás han conocido la satisfacción de una labor llevada hasta su término. Son de los que siempre empiezan, de los que esperan el eterno mañana para comenzar, de los que viven en pobreza de pensamiento y en miseria de acción. Sé tu de los que piensan, de los que trabajan, de los que obran, de los que llegan hasta el fin, de los que no desfallecen, de los que logran siempre la realización de sus propósitos. Preárate, persevera y triunfa.

**Banitas****REFRESCOS INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.**

## TABLA DE CONVERSIONES

RANGO	GOLPES/SEG.	
	HUJERES	HOMBRES
MUY BAJO	1.5	0.5
BAJO	1.6-2.4	0.6-1.0
PROM. BAJO	2.5-2.9	1.1-1.5
PROMEDIO	3.0-3.6	1.6-2.3
PROM. ALTO	3.7-4.4	2.4-3.0
ALTO	4.5-5.0	3.1-3.5
MUY ALTO	5.1	3.6

$$\text{Restar } 5 \times c/\text{error} = \frac{2 \text{ golpes}}{120}$$

**A N E X O    16**



REFRESCOS INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.

México, D.F., a 21 de septiembre de 1993.

Sección Norte  
Sr. Jorge Grajeda Valdés.  
Apdo. Postal No. 58,  
Tampico, Tam.

Muy estimado amigo:

Nos encontramos en la necesidad de revisar los alcances de nuestras promociones de su zona, por lo que le suplicamos nos indique con precisión los objetivos concisos que han elegido en esta ocasión para evaluar sus actividades.

Se han suscitado dudas muy variadas en este aspecto, principalmente por la aprobación de algunas concesiones antes prohibidas, lo que ha ocasionado confusión entre nuestros socios en esa entidad.

Así mismo, recibimos quejas demasiado exageradas por parte de las personas a quienes se ha concedido crédito, alegando retrasos y riesgos innecesarios para sus negocios; por este motivo le exigimos ofrezca y proporcione rápida atención a dichos créditos.

Finalmente nuestra división ha dado por terminada la sesión de planeación, quedando su zona exenta de modificaciones.

Esperamos contar con su presencia en nuestra próxima junta.

Sin más por el momento, quedo de Ud. su Atto. y S.s.

El Gerente General.

**barrillo****REFRESCOS INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.****TABULADOR DE TAQUIGRAFIA**

RANGO:	ESPAÑOL	
	ORTOGRAFIA	TAQUIGRAFIA
MUY BAJO	21 -	19 -
BAJO	15 - 20	16 - 18
PROMEDIO BAJO	11 - 14	9 - 15
PROMEDIO	6 - 10	6 - 8
PROMEDIO ALTO	4 - 5	3 - 5
ALTO	2 - 3	1 - 2
MUY ALTO	0 - 1	0

ANEXO 17

**bimillito/****REFRESCOS INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.****PRUEBA DE ORTOGRAFIA**

NOMBRE \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Escribe correctamente aquellas palabras que encuentre con faltas de ortografía, (tome en cuenta acentos).

- |                  |           |
|------------------|-----------|
| 1.- Pagare       | 1. _____  |
| 2.- Liquidación  | 2. _____  |
| 3.- Democrático  | 3. _____  |
| 4.- Habilidad    | 4. _____  |
| 5.- Promoción    | 5. _____  |
| 6.- Ocio         | 6. _____  |
| 7.- Poesiciones  | 7. _____  |
| 8.- Aderir       | 8. _____  |
| 9.- Canselar     | 9. _____  |
| 10.- Jusgar      | 10. _____ |
| 11.- Inerente    | 11. _____ |
| 12.- Agujero     | 12. _____ |
| 13.- Hipotético  | 13. _____ |
| 14.- Hule        | 14. _____ |
| 15.- Enseñansa   | 15. _____ |
| 16.- Posivilidad | 16. _____ |
| 17.- Asucar      | 17. _____ |
| 18.- Acero       | 18. _____ |
| 19.- Abdicar     | 19. _____ |
| 20.- Expectador  | 20. _____ |



**barrilito**

**REFRESCOS INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.**

**TABULADOR DE ORTOGRAFIA**

75	-	100%	
70	-	93%	
65	-	86%	<b>ALTA</b>
60	-	80%	
55	-	73%	
50	-	66%	<b>MEDIA</b>
45	-	60%	
40	-	55%	
35	-	46%	
30	-	41%	
25	-	33%	<b>BAJA</b>
20	-	26%	
18	-	20%	



**A N E X O      18**

NOMBRE: ..... EDAD: .....  
 PUNTAJE: ..... FECHA: ..... ESCOLARIDAD: .....  
 OCUPACION: ..... RESPONSABLE: ..... SEXO: .....

INSTRUCCIONES: Para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas. Marque con una cruz el espacio que antecede a la solución que usted considere la más acertada.

NO MARQUE MAS DE UNA.

1.—Se le ha asignado un puesto en una gran Empresa. La mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros será:

- Evitando tomar nota de los errores en que ellos incurren,
- Hablando bien de ellos al Jefe.
- Mostrando interés en el trabajo de ellos.
- Pidiéndoles le permitan hacer los trabajos que Ud. puede hacer mejor.

2.—Tiene Ud. un empleado muy eficiente; pero que constantemente se queja del trabajo; sus quejas producen mal efecto en los demás empleados. Lo mejor sería:

- Pedir a los demás empleados que traten de no hacer caso.
- Averiguar la causa de esa actitud y procurar su modificación.
- Cambiarlo de Departamento donde quede a cargo de otro Jefe.
- Permitirle planear lo más posible acerca de su trabajo.

3.—Un empleado de 50 años de edad que ha sido leal a la empresa durante 25 años, se queja de exceso de trabajo. Lo mejor sería:

- Decirle que vuelva a su trabajo so pena de cese.
- Despedirlo substituyéndolo por alguien más joven.
- Darle un aumento de sueldo que evite que continúe quejándose.
- Aminorar su trabajo.

4.—Uno de sus socios, sin autoridad sobre Ud. le ordena haga algo en forma bien distinta de lo que planeaba. ¿Qué haría usted?

- Acatar la orden y no armar mayor revuelo.
- Ignorar las indicaciones y hacer según Ud. había planeado.
- Decirle que esto es asunto que no le interesa y que Ud. hará cosas a su modo.
- Decirle que lo haga él mismo.

EVALUACION ADSS

1-3-C  
2-2-B  
3-4-D  
4-2-B  
5-2-B  
6-2-B  
7-2-B  
8-2-B  
9-3-C  
10-3-C  
11-1-A  
12-3-C  
13-4-D  
14-4-D  
15-4-D  
16-4-D  
17-2-B  
18-4-D  
19-3-C  
20-2-B  
21-1-A  
22-1-A  
23-1-A  
24-4-K D  
25-2-B  
26-3-C  
27-1-A  
28-3-C  
29-3-C  
30-1-A

## 1. HABILIDAD EN SUPERVISION

2	3	16	18	24	30
17	34	50	67	84	100 %
1	2	3	4	5	6

## 2. CAPACIDAD DE DECISION EN LAS RELACIONES HUMANAS

4	6	20	23	29
20	40	60	80	100 %
1	2	3	4	5

## 3. CAPACIDAD DE EVALUACION DE PROBLEMAS INTERPERSONALES

7	9	12	14	19	21	26	27
13	25	38	50	63	75	88	100 %
1	2	3	4	5	6	7	8

## 4. HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES

1	10	11	13	25
20	40	60	80	100 %
1	2	3	4	5

## 5. SENTIDO COMÚN Y TACTO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

5	8	15	17	22	28
17	34	50	67	87	100 %
1	2	3	4	5	6

NOMBRE \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

PUNTOS	PERCENTIL	RANGO
24-	98-100	I. MUY SUPERIOR
21-23	83- 97	II. SUPERIOR
19-20	64- 82	III. MEDIO SUPERIOR
17-18	42- 55	III. MEDIO MEDIO
15-16	27- 41	III. MEDIO INFERIOR
12-14	7- 26	IV. INFERIOR
-11	2- 6	V. DEFICIENTE

PUNTOS	PERCENTIL	RANGO
	PERCENTIL	RANGO

1. H.S. \_\_\_\_\_  
2. C.D.R.H. \_\_\_\_\_  
3. C.E.P.I. \_\_\_\_\_  
4. H.E.R.I. \_\_\_\_\_  
5. S.C.T.R.I. \_\_\_\_\_

ANEXO 19

**barillo****REFRESCOS INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.****ENTREVISTA DE SALIDA**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

No. DE NOMINA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ DURACION: \_\_\_\_\_

FECHA DE BAJA: \_\_\_\_\_

PUESTO INICIAL \_\_\_\_\_ SUELDO INICIAL: \_\_\_\_\_

PUESTO FINAL: \_\_\_\_\_ SUELDO FINAL: \_\_\_\_\_

**¿CUAL ES EL MOTIVO DE SU SALIDA DE LA EMPRESA?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**¿EN CASO DE QUE SEA POR OTRO EMPLEO, DIGA QUE ES LO QUE LE OFRECEN?**

- a) MEJOR SUELDO \_\_\_\_\_  
b) MEJORES PRESTACIONES \_\_\_\_\_  
c) LE QUEDA MAS CERCA A SU CASA \_\_\_\_\_  
d) MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO \_\_\_\_\_  
e) DESARROLLO PROFESIONAL \_\_\_\_\_  
f) MEJOR HORARIO \_\_\_\_\_  
OTROS: \_\_\_\_\_