



Universidad Autónoma del Estado de México  
UAEMéx Facultad de Ciencias de la Conducta



“EL PAPEL DEL PSICOLÓGO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
SEGURIDAD EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE LOCAL Y FORÁNEO DE  
CARGA GENERAL DE LA CIUDAD DE TOLUCA”

MEMORIA DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA  
ROCÍO SANTANA REZA

No. CUENTA  
8710749

ASESOR  
DRA. ERIKA ROBLES ESTRADA

TOLUCA, MÉXICO MAYO DE 2014

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme seguir viviendo, vivir este momento que por alguna razón me negaba a consolidar mis estudios de licenciatura, que ahora que lo he logrado me siento agradecida, plena y feliz.

A mis Padres por ser un ejemplo de vida, fortaleza, sabiduría, paciencia y sobretodo amor. Pero principalmente a mi Santa Madre que me dio la oportunidad de estudiar, ya que ella cuida de mis dos grandes amores de mi vida, mis hijos mientras yo estudiaba y sin ella no hubiera logrado estudiar. Por tu perseverancia, apoyo, fuerza, voluntad, cansancio y tu gran amor, Gracias Mamá.

A ti papá por tu apoyo incondicional, comprensión, ayuda económica, tu ejemplo de lucha, constancia, esfuerzo, trabajo, escucha, confianza y amor, Gracias Papá.

A mi esposo que siempre ha confiado en mí, que apoya mi loca idea de estudiar, que fue y es un roble fuerte ante una persona tan complicada como yo, por su paciencia, amistad, comprensión, apoyo, tolerancia, motivación y sobretodo su gran amor que me ha demostrado durante 21 años de casados, gracias Chuchin por cada día que has estado conmigo, por los buenos y malos momentos pero que gracias a ellos hemos crecido. Te amo.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Memoria a mis hijos que han sido el motor de mi vida desde hace 20 años Emmanuel, hace 19 años Marlene a quienes les debo mi fortaleza, esfuerzo, mi luz y entusiasmo. Quienes nos servían de conejillos de india en la cámara de Gesell, para aplicación de pruebas psicométricas, etc., por compartir cada momento de mi vida, estar presentes, contar con su ánimo y gran amor.

A un ángel que siempre ha estado presente en mi vida, que ha sido alguien que brilla con una luz especial que cuida de mí y de toda mi familia. A ti mi más amada hermana Marlen.

## **RECONOCIMIENTO**

A la amistad, no hay amor más grande que dar la vida por sus amigos.

“Los llamo amigos, porque les he dado a conocer todo lo que aprendí de mi padre”

“Ustedes no me eligieron a mí; he sido yo quien los eligió a ustedes y los prepararé para que vayan y den fruto y ese fruto permanezca” (Jn 15, 13-16)

Por tu perseverancia, insistencia, ayuda incondicional, por transmitirme tus conocimientos y tu gran amistad. Para ti mi gran amiga Erika R. E.



**Universidad Autónoma del Estado de México**  
UAEM Facultad de Ciencias de la Conducta  
Departamento de Titulación



Toluca, Méx., a 24 de Abril de 2012.

**MTRA. IRMA ISABEL ORTIZ VALDÉZ**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN**  
**PRESENTE.**

Habiendo concluido la revisión del **PROYECTO** del trabajo escrito intitulado.

**"EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE SEGURIDAD EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE LOCAL Y FORANEO DE CARGA EN GENERAL DE LA CIUDAD DE TOLUCA"**

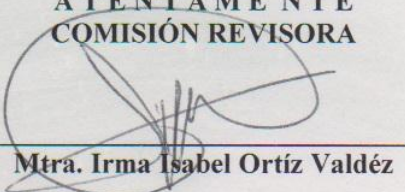
Que para optar por el: Título de Licenciada en Psicología

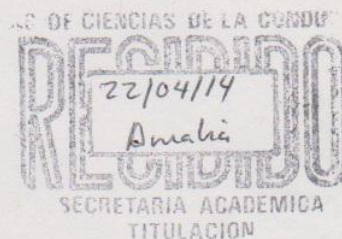
Presenta: **Rocío Santana Reza**


Con número de cuenta: **8710749**

Nos es grato comunicarle que dicho Proyecto cumple con las características y condiciones necesarias para su **APROBACIÓN.**

**ATENTAMENTE**  
**COMISIÓN REVISORA**

  
**Mtra. Irma Isabel Ortiz Valdéz**



  
**Mtra. María Teresa García Rodea**

  
**Mtra. Rossanna Jovita Giles Díaz**

**P6**



## VOTO APROBATORIO

Toda vez que el trabajo de evaluación profesional, ha cumplido con los requisitos normativos y metodológicos, para continuar con los trámites correspondientes que sustentan la evaluación profesional, de acuerdo con los siguientes datos:

Nombre del pasante	ROCIO SANTANA REZA		
Licenciatura	PSICOLOGIA	N° de cuenta	8710749
Opción	MEMORIA	Folio de Seguimiento de Egresados SISE	
Nombre del Trabajo para Evaluación Profesional	"EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE SEGURIDAD EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE LOCAL Y FORANEO DE CARGA GENERAL DE LA CIUDAD DE TOLUCA"		

	NOMBRE	FIRMA DE VOTO APROBATORIO	FECHA
ASESOR	DRA. ERIKA ROBLES ESTRADA		22-04-14

	NOMBRE	FIRMA Y FECHA DE RECEPCIÓN DE NOMBRAMIENTO	FIRMA Y FECHA DE ENTREGA DE OBSERVACIONES	FIRMA Y FECHA DEL VOTO APROBATORIO
REVISOR	MTRA. IRMA ISABEL ORTIZ VALDEZ			
REVISOR	MTRA. MARÍA TERESA GARCÍA RODEA			

Derivado de lo anterior, se le **AUTORIZA LA REPRODUCCIÓN DEL TRABAJO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL** de acuerdo con las especificaciones del anexo 8.7 "Requisitos para la presentación del examen de evaluación profesional".

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ÁREA DE EVALUACIÓN PROFESIONAL	Mtra. Irma Isabel Ortiz Valdez		23/05/14





8.11 Carta de Cesión de Derechos de Autor: Evaluación Profesional

Facultad de Ciencias de la Conducta  
Subdirección Académica  
Departamento de Evaluación Profesional



Versión Vigente No. 00

Fecha: 22/05/2014

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

El que suscribe Rocio Santana Rezo Autor(es) del trabajo escrito de evaluación profesional en la opción de Memoria con el título El Papel del Psicólogo en la implementación de un sistema de seguridad en una empresa de transporte Local y Fomento de cargo general de la Ciudad de Toluca por medio de la presente con fundamento en lo dispuesto en los artículos 5, 18, 24, 25, 27, 30, 32 y 148 de la Ley Federal de Derechos de Autor, así como los artículos 35 y 36 fracción II de la Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México; manifiesto mi autoría y originalidad de la obra mencionada que se presentó en Facultad de Ciencias de la Conducta (lugar) de la Cd. de Toluca para ser evaluada con el fin de obtener el Título Profesional de Licenciado en Psicología.

Así mismo expreso mi conformidad de ceder los derechos de reproducción, difusión y circulación de esta obra, en forma NO EXCLUSIVA, a la Universidad Autónoma del Estado de México; se podrá realizar a nivel nacional e internacional, de manera parcial o total a través de cualquier medio de información que sea susceptible para ello, en una o varias ocasiones, así como en cualquier soporte documental, todo ello siempre y cuando sus fines sean académicos, humanísticos, tecnológicos, históricos, artísticos, sociales, científicos u otra manifestación de la cultura.

Entendiendo que dicha cesión no genera obligación alguna para la Universidad Autónoma del Estado de México y que podrá o no ejercer los derechos cedidos.

Por lo que el autor da su consentimiento para la publicación de su trabajo escrito de evaluación profesional.

Se firma presente en la ciudad de Toluca, México, a los 08 días del mes de Septiembre de 2014.

Rocio Santana Rezo  
Nombre y firma de conformidad

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>9</b>
<b>PRESENTACION</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I PSICOLOGIA LABORAL</b>	
1.1 Concepto de la Psicología Laboral	16
1.2 La función de la Psicología Laboral dentro de las organizaciones	24
1.3 El aporte de la Psicología Laboral en el proceso de la mejora organizacional	33
1.4 Técnicas y herramientas de la Psicología Laboral	39
<b>CAPITULO II ORGANIZACIÓN, CULTURA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	
2.1 Concepto de organización, organización formal y organización informal	46
2.2 Cultural Organizacional	53
2.3 Comportamiento Organizacional	60
<b>CAPITULO III NORMATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES</b>	
3.1 Normatividad de la seguridad organizacional	75
3.2 Sistema de Seguridad Customs Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT)	85
<b>METODOLOGIA</b>	
1. Ubicación de la Práctica Profesional	103
2. Historia y Filosofía de la Empresa	103
3. Organigrama de la Empresa	104
4. Descripción del puesto del psicólogo	105
5. Plan de acción de la Práctica Profesional	
Descripción del problema	105
Objetivo de la Memoria de Práctica Profesional	109
Actividades o acciones propuestas	109
Técnicas y/o instrumentos psicológicos	111
Recursos	113
<b>RESULTADOS</b>	<b>114</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>138</b>

**BIBLIOGRAFIA**

140

**ANEXOS**

142



## RESUMEN

El papel del Psicólogo dentro de una empresa o institución, hoy en día es básico, por la importancia de la intervención de este en la formación de las personas que laboran dentro de las mismas. Así como también el psicólogo realiza análisis sobre los factores internos y externos que pueden afectar en el comportamiento humano. Es decir el psicólogo busca por medio de la investigación y análisis los factores y elementos que influyen en el trabajador para el logro del objetivo de la empresa. De ahí la importancia del papel del psicólogo en la implantación e implementación de un Sistema de Seguridad denominado Customs Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT).

El objetivo de esta memoria de práctica profesional fue el de describir el papel del psicólogo en la implementación de un sistema de seguridad en una empresa de transporte local y foráneo de carga en general de la Ciudad de Toluca. Se realizó en una empresa de Transporte Local y Foráneo de Carga en General a nivel Nacional, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, la cual ofrece sus servicios a Empresas Nacionales como Transnacionales, mismas que exportan e importan diferentes productos dentro y fuera de la República Mexicana.

Se utilizaron diferentes métodos, técnicas y herramientas, tales como la elaboración de un cuestionario estructurado, métodos de enseñanza y aprendizaje para transmitir la información a través de la capacitación, estructuro también un análisis de puestos para colocar al personal adecuado, así como también para determinar las responsabilidades, funciones y trascendencia del puesto, se elaboraron procedimientos y formatos de acuerdo a los criterios mínimos de seguridad y posteriormente implementarlos para el uso correcto de los mismos y tener así la obtención de los registros solicitados por este sistema, después de un periodo de seguimiento y arduo trabajo se solicitó la certificación del sistema logrando así la certificación de dicho sistema en el año 2013.

Se puede concluir que el papel del psicólogo en la actualidad a avanzado a pasos agigantados por el hecho que la psicología estudia el comportamiento humano en forma intrínseca y extrínseca y va más allá porque estudia el ser del ser humano, mismo que le da una herramienta potencial al psicólogo para abrir camino en cualquier organización o institución.

## PRESENTACIÓN

La presente memoria de práctica profesional realiza una descripción del papel del psicólogo en una empresa de transporte de carga local y foránea en la implantación e implementación de un sistema de seguridad denominado; Customs Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT), asimismo hace énfasis de la importancia que tiene la psicología en el mundo actual, ya que esta se ha venido desarrollando con mayor rapidez desde el tratado del libre comercio y hoy en día por la globalización que vive el mundo entero, también en esta memoria se ve la gran importancia que tiene el ser humano ante cualquier situación en la que se desempeñe, ya sea a nivel económico, social, político, laboral, familiar o personal, ya que de él depende el éxito o el fracaso de donde se desenvuelva.

Esta memoria consta de tres capítulos, en el primero se realiza una breve historia que fue marcando el origen de la psicología hasta el inicio de este siglo XXI, por mencionar algunos eruditos en esta ciencia inicia con Aristoteles, Augusto Comte, Gustav Fechner, Wundt, Edward Titchner, Stanley Hall, Wertheimer, Kurt Koffka, Wolfgang Kohler, William James, Watson, Sigmund Freud, entre los más importantes, en forma general sin dejar de ser objetiva se definen las diferentes ramas de la psicología, se describe también la función de la psicología laboral dentro de las organizaciones y que gracias a ello la psicología hoy en día es de gran valor en el ramo industrial, debido principalmente por el campo de acción que el psicólogo puede abordar desde reclutamiento y selección, formación y desarrollo de personal, marketing y comportamiento del consumidor, salud e higiene, organización, estructura y procesos de trabajo, dirección y management, asimismo se aborda las técnicas y herramientas que utiliza el psicólogo para el desempeño de su labor, como es la observación, entrevista, elaboración de instrumentos o cuestionarios que sirven para evaluar, detectar, diagnosticar y prevenir, otra de las herramientas importantes del psicólogo es la aplicación e interpretación de diferentes pruebas psicométricas.

En el segundo capítulo se hace referencia del concepto de una organización formal e informal, así como de la cultura y comportamiento organizacional y pareciera que se habla del mismo tema sin embargo en esta memoria podrá notarse la diferencia entre lo que es cultura y comportamiento, aunque el comportamiento es relativo a la identidad o el apego a esa cultura, se podrá leer la importancia de tener una

estructura formal en cualquier organización, como el de establecer una cultura bien definida para que el comportamiento del trabajador y/o empleado sea el adecuado para el logro de los objetivos establecidos, se abordaran temas como la importancia de los valores, de tener una misión, visión, objetivos claros, alcanzables y medibles, una definida descripción de puestos, evaluación para determinar los resultados y con esto la satisfacción del trabajador, para poder persuadir en el comportamiento del ser humano que se desea por la organización.

En el tercer capítulo se aborda el tema de la normatividad de la seguridad organizacional, básicamente en México como ustedes podrán leer dentro de esta memoria el país se inclina hacia la salud y seguridad industrial, sin prestar mucha importancia a la seguridad de instalaciones, de mantener relaciones comerciales seguras, de que hacer en caso de una amenaza de bomba, por ejemplo, esto puede ser comprendido, ya que la naturaleza en forma general del país no se vive con frecuencia con amenazas de bombas, ataques, robos a industrias y normalmente existe preceptos legales que regulan el establecimiento formal en nuestro país, sin embargo a nivel internacional y gracias a la globalización el país se ha tenido que acercar a las normas internacionales de seguridad por el simple hecho de ser un país productivo con tratados internacionales y negocios comerciales extranjeros, motivo por el cual la mayoría de las empresas mexicanas y transnacionales que se establecen en México han tomado todos los preceptos internacionales que les competen para seguir manteniendo una relación comercial y sobretodo seguir siendo competitivos.

Por último y el más importante diría yo es el apartado de la metodología y resultados, ya que se describe en forma precisa y un tanto detallada del quehacer del psicólogo dentro de una empresa y podría nuevamente empezar a escribir sobre la experiencia enriquecedora que se ha tenido como profesional en la psicología laboral, durante dieciséis años de experiencia y es realmente placentero, excitante, indescriptible de todo lo que el psicólogo puede hacer dentro de la industria por eso los invito a que lo lean detalladamente sin dejar un solo detalle y les aseguro que se enamoran.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace muchos años se han realizado operaciones empresariales a escala nacional como internacional. Sin embargo las empresas internacionales han ganado notoriedad e importancia en años recientes por causa del desarrollo de grandes empresas transnacionales dentro de nuestro país. Las compañías internacionales realizan transacciones fuera de sus fronteras, esas transacciones incluyen la transferencia de bienes, servicios, tecnología, conocimientos y capital a nuestro país.

Koontz (2000), señala que la interacción de una empresa transnacional con el país en donde se desarrolla, puede adoptar muchas formas una de ellas es la exportación de bienes y servicios. Otra un acuerdo de licencia para la producción de bienes en el país donde se está produciendo, otra forma de interacción es la sociedad en participación con la empresa transnacional, esta última es la alianza estratégica, que crea e implementa nuevos estilos de trabajo, debido a la tecnología, a los sistemas, y su cultura que utiliza para producir su producto, mismo que viene hacer un cambio en la persona que trabaja para esa empresa transnacional.

Con la entrada del Tratado del Libre Comercio y la Globalización en los últimos años, las empresas nacionales se han visto obligadas a formar alianza con empresas de Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, buscando estas empresas su potencial crecimiento, además de su subsistencia. Así es como México se ha visto obligado actualizarse, ser competitivo, adquirir nuevos esquemas administrativos, utilizar nueva tecnología, hasta cambiar su estilo de vida en muchos casos.

Como se ha visto a través de la historia las empresas y/o instituciones, no están exentas a los cambios sociales, políticos, económicos, culturales, tecnológicos que denotan la presencia de la globalización. Hoy por hoy las empresas están obligadas a trabajar por sistemas llámese; de calidad, de seguridad o ambientales sin que estos olviden el marco jurídico del país como las normas que forzosamente deben de utilizar de los países internacionales de donde son originarias las empresas transnacionales. En esta misma perspectiva, la psicología laboral, siendo una disciplina científica cuyo objeto de estudio; es el comportamiento humano dentro de las empresas y/o instituciones. Debe comprenderse la aplicación de los

conocimientos y prácticas psicológicas. Para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar su potencial humano con mayor eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos de la empresa.

Por lo tanto el psicólogo tiene el deber de conocer, trabajar y actualizarse en los sistemas de calidad, seguridad y /o ambientales, así como conocer el marco jurídico, ya que, es un factor imperante para cualquier empresa. Por lo tanto el psicólogo por su formación es el candidato ideal para la implementación de cualquier sistema, cultura organizacional y logro de objetivos de la empresa y/o institución. Debido a su formación porque adquiere y desarrolla; conocimientos, habilidades, métodos, técnicas y herramientas que sirven para investigar y analizar al ser humano y a través de esto influye, desarrolla y perfecciona el comportamiento del ser humano direccionándolo a los objetivos de cualquier empresa.

Como lo afirma Spector (2002), la psicología es la ciencia del comportamiento, cognición, emoción y motivación humana. Menciona dos campos de la psicología la ciencia y la práctica y la psicología industrial u organizacional; es un pequeño campo de la Psicología Aplicada la cual se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo.

Asimismo Vargas-Mendoza (2007), considera a la psicología laboral como una ciencia aplicada de carácter social que haciendo eje en el hombre en su medio laboral intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia. Por otro lado, las organizaciones definidas como un sistema constituido por un grupo de personas que conforman subgrupos sectoriales integrados por individuos interactuantes e interdependientes, constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades. Dentro de éstas podremos observar un sistema formal con sus normativas de procesos y un sistema informal determinado por la actividad e interacción habitual de la organización. Por lo tanto la organización plantea la configuración de un grupo humano complejo que actúa dentro de un contexto deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas.

Por su parte Zepeda (1999), señala que la psicología organizacional es la rama de la psicología general que se encarga; del estudio de los fenómenos psicológicos (comportamiento, sentimientos, actitudes, valores y desarrollo individual) al interior de las organizaciones y a través de las formas en que los procesos organizacionales (reclutamiento y selección, contratación, normas, políticas, comunicación, capacitación, adiestramiento, satisfacción laboral, etc.) ejercen su impacto en las personas. La psicología organizacional cumple el papel de la investigación, diagnóstico, monitoreo y evaluación a fin de lograr una comprensión de los fenómenos que desfavorecen y describe los conocimientos, habilidades y herramientas que optimizan.

Todo esto es lo que mantiene al psicólogo dentro de cualquier organización, ya que, este funge como agente del cambio, dentro de un proceso de implementación e implantación de un sistema de calidad, seguridad o ambiental, su principal labor será el diagnóstico, conocer, hacer y/o trabajar en la estructura organizacional, en las normas, políticas, filosofía de la empresa, comunicación, seguimiento y evaluación de los procesos e indicadores. Con ello conocerá las resistencias a las nuevas formas de trabajo, percepciones, actitudes y conocimientos que tiene cada trabajador dentro de la empresa, para poder trabajar con los mismos para el logro de la implementación de cualquier sistema. Por tanto debe utilizar las técnicas, métodos y herramientas propias de la psicología entre ellas; la entrevista, cuestionarios, aplicación de pruebas psicométricas, la observación, evaluaciones de desempeño, detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, la propia capacitación, la selección del personal idóneo, entre las más importantes para la implementación de un sistema de calidad, seguridad o ambiental.

Como lo refiere Chiavenato (2000), en la última década las empresas solicitan frecuentemente los servicios del psicólogo, ahora considerado capaz de dirigir, planear y evaluar, así como la capacidad de realizar diagnósticos, evaluaciones y preparar sus instrumentos para investigar, intervenir y prevenir.

También Spencer (2002), afirma que el rol del psicólogo es estudiar el comportamiento humano dentro de una empresa y/o institución en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, liderazgo, toma de

decisiones, comunicación, productividad y satisfacción laboral siendo sus principales funciones:

- Evaluación y selección
- Detección de necesidades, programas de capacitación, de seguridad e higiene
- Actividades de planificación, organización, dirección y control.

De acuerdo con las funciones que el psicólogo debe cubrir en una empresa privada surge el objetivo de esta Memoria de Práctica Profesional, el cual es describir el papel del psicólogo en la implementación de un sistema de seguridad en una empresa de transporte local y foráneo de carga en general de la Ciudad de Toluca.

# CAPITULO I

## PSICOLOGIA LABORAL

### 1.1 Concepto de la Psicología Laboral

Antes de hablar del concepto de la psicología laboral, es importante señalar el origen de la psicología en sí y como la describen algunos autores; Morris (1972), el trasfondo de la psicología inicia a través de la filosofía como muchas otras. Inicia con el estudio de la experiencia consciente de sí mismo parece ser el tema central que pretende dilucidar inicialmente la psicología como rama de la filosofía. La conciencia de sí es identificada en la Grecia clásica con la sique o alma, esencia que trasciende del cuerpo y lo habita. De ahí deriva el nombre de *psicología*: psyche= alma; logos= estudio o conocimiento.

Uno de los tratados filosóficos antiguos más importantes sobre el alma fue escrito por Aristóteles, él mismo se titula "Perypsyches" que bien podría traducirse como "Sobre la psiquis" Aristóteles tenía una visión empirista del conocimiento (contrario a Platón que tenía una visión idealista).

Aristóteles dividió el estudio de la psiquis por temas siendo algunos de estos; la personalidad, la sensación, la percepción, la memoria, el pensamiento, las necesidades, los motivos, los sentimientos y las emociones. El estudio de la psiquis por parte de la filosofía habrá de ser fundamentalmente reflexivo, especulativo y a lo más descriptivo, hubo que esperar el desarrollo posterior de las ciencias y hasta entrado el siglo XIX para que aparecieran las primeras manifestaciones del estudio científico de la psiquis.

Los antecedentes importantes de la constitución de la psicología como una disciplina científica inicia con Augusto Comte; uno de los personajes más importantes en la consolidación de la llamada ciencia positiva o positivismo, aseguraba en su clasificación de las diferentes ciencias que la psicología no podía considerarse como una ciencia. Según Comte; todo lo que se puede decir sobre la experiencia vital del hombre se reduce al ámbito de lo fisiológico (materia de la biología) o al ámbito de las relaciones sociales (materia de la sociología).

A mediados del siglo XIX comienza a tomar auge la posibilidad de aplicar los instrumentos y las técnicas de investigación científica al estudio de la experiencia consciente, por ejemplo; para 1860 Gustav T. Fechner comienza a estudiar distintos



aspectos de la relación entre eventos físicos, su sensación y percepción, estos estudios los recoge en su libro “Elementos de psicofísica” este trabajo es importante porque demuestra la viabilidad de abordar el campo de la experiencia psicológica a través de la medición objetiva elemento crucial de la investigación científica. Así la aplicación de la metodología científica al estudio de los fenómenos de la experiencia consciente va abriendo el camino a la psicología como ciencia.

Con esto surgen personajes y escuelas que dan inicio a la psicología como una disciplina científica por enumerar uno de ellos Wundt; se inició como profesor de psicología en la Universidad de Leipzig, Alemania para 1876 ya se habían generalizado diversos estudios independientes y tratados sobre la conciencia. Wundt no era psicólogo, sino médico aunque también tenía amplios conocimientos en fisiología y lingüística, su puesto de profesor en Leipzig incluía enseñar fisiología, lingüística y psicología; esta última materia que estaba sonando como tema de interés aunque aún no se consideraba una ciencia autónoma para 1879 Wundt toma la iniciativa de reservar un espacio en el edificio en el que daba clases y lo utiliza para realizar investigaciones sobre los procesos conscientes, también incorporó instrumentos para medir procesos fisiológicos asociados a la actividad consciente, este lugar se convirtió prontamente en el primer laboratorio de psicología experimental reconocido como tal. Sus trabajos de laboratorio estaban orientados a demostrar que se podía estudiar experimentalmente la experiencia consciente, lo que fortalece la idea de la psicología como una ciencia propia, por su iniciativa, así como por la prolífera labor de investigación desarrollada y sus aportaciones teóricas y metodológicas al estudio científico de la experiencia consciente a Wundt se le reconoce como el padre la psicología científica. Igualmente, el año de 1879 se reconoce como punto de comienzo de la constitución de la psicología como ciencia autónoma. A Wundt se le reconoce también por haber aportado a la psicología un método investigativo denominado introspección, esta técnica no era del todo nueva, pero él la sistematiza como técnica de investigación, la misma consiste en exponer a un sujeto a un determinado estímulo y que éste detalle el conjunto de elementos conscientes provocados por el estímulo, por ejemplo; ¿Qué ideas, sensaciones o imágenes se producen en tu conciencia cuando te menciono la palabra manzana? En sus investigaciones, Wundt también utilizaba los tiempos de reacción y los pares asociados, también se le reconoce por proponer una determinada teoría sobre la

conciencia a la que se le conoce como el estructuralismo según esta perspectiva; la conciencia es el resultado de la combinación de estructuras fundamentales indivisibles que se combinan para dar como resultado los fenómenos de la conciencia, de ahí el nombre de estructuralismo. Gran parte de sus investigaciones estaban precisamente orientadas a identificar cuáles son esas estructuras, Wundt consideraba que para superar las apariencias de la experiencia consciente y encontrar las estructuras básicas era necesario adiestrarse al sujeto en ciertas técnicas de introspección por tal razón, los sujetos de investigación eran preferiblemente sus estudiantes los cuales tenían que pasar por un riguroso proceso de adiestramiento en la introspección, algunos consideran ésta una debilidad de su método, ya que, no resultaba accesible a cualquier persona además, otros criticaban el hecho de que la introspección era un proceso totalmente subjetivo (aunque Wundt procuraba hacerlo objetivo) y que por tal razón carecía del rigor científico.

Wundt tuvo muchos estudiantes que se encargaron de diseminar sus ideas en otros lugares como; Edward B. Titchner fue discípulo de Wundt y se le reconoce como la persona que más influyó en introducir en Estados Unidos de Norteamérica las ideas de Wundt, algunos consideran sin embargo, que el sistema de Titchner era bastante diferente al de Wundt también fue; su discípulo G. Stanley Hall a quien se le considera el padre de la psicología del desarrollo y fundador de la Asociación Americana de Psicólogos en 1890 la cual está aún vigente.

Asimismo surge la psicología cognitiva cuya escuela se encarga del estudio de la cognición, es decir, los procesos mentales implicados en el conocimiento se define así misma como heredera de la ciencia fundada por Wundt (Leipzig, 1879) y está enfocada en el problema de la mente y en los procesos mentales, tiene como objeto de estudio los mecanismos de elaboración del conocimiento desde la percepción, la memoria y el aprendizaje, hasta la formación de conceptos y razonamiento lógico.

Lo cognitivo se refiere el acto de conocimiento en sus acciones de almacenar, recuperar, reconocer, comprender, organizar y usar la información recibida a través de los sentidos, metodológicamente más que en la experimentación (como el conductismo).

También surge la Escuela de la Gestalt; es de origen alemán y contemporánea a Wundt, algunos de sus exponentes principales son; Max Wertheimer, Kurt Koffka y Wolfgang Kohler, los trabajos de estos autores se centran principalmente en los

procesos mentales en particular la percepción, a través de los mismos plantean que el problema central de la psicología es discernir cómo la conciencia integra diferentes piezas de información para la creación de totalidades con sentido particular, de ahí deriva el concepto de Gestalt cuya mejor traducción es configuración o totalidad. Difieren por lo tanto de Wundt porque no creen que lo más importante sea buscar las estructuras elementales de la conciencia, sino cómo se conforman totalidades cuyo sentido no puede ser explicado en función de la suma de las partes. La escuela de la Gestalt se identifica con la frase “el todo es más que la suma de las partes”, tales totalidades o configuraciones pueden ser constatadas también a través del comportamiento (presentar el caso del movimiento aparente y el ejemplo de simios, las cajas, racimo de guineo, concepto de insight o visualización interna de Kohler). Ello demuestra que la conducta va más allá de un conjunto de relaciones entre estímulos y respuestas, es decir, que el organismo aporta una forma particular de organizar la información y es esa forma de organizar lo que debe estudiar y explicar la psicología.

Otra de las corrientes psicológicas es la de William James y la escuela funcionalista; casi paralelamente con Wundt, en Estados Unidos de Norteamérica se daban los primeros pasos en la institucionalización de la psicología como disciplina científica. En términos históricos se reconoce a William James como el padre de la psicología norteamericana, en cuanto a orientación teórica James se diferencia de Wundt en varios puntos. Primeramente; James consideraba como un error buscar las unidades básicas de la conciencia porque a su entender la conciencia es un flujo continuo de sensaciones, imágenes e ideas que no pueden dividirse en unidades discretas, según James la mejor forma de caracterizar la conciencia es como un riachuelo fluyendo continuamente a lo que él llama “stream of consciousness”, por otro lado James tenía una visión pragmática de la psicología; consideraba que la misión principal de esta disciplina consistía en entender el comportamiento y los procesos mentales desde la perspectiva de cómo los mismos actúan con el fin de lograr el buen funcionamiento social de la persona, es decir, su adaptación, de ahí el nombre de escuela funcionalista que quiere decir; que funcione. A James le llamaba más la atención el estudio de las conductas de adaptación o lo que él llamó proceso de formación de hábitos según este autor, aquellas conductas de adaptación que permiten un mejor funcionamiento social de la persona se mantienen y tales

personas pueden tener un mejor desempeño social, por el contrario las conductas que no permiten la adaptación social desaparecen. A William James también se le reconoce como el autor del primer texto moderno de psicología al que tituló "Principles of Psychology, publicado en 1890 James hizo una versión reducida de este texto para beneficio de sus lectores.

Por otra parte John B. Watson y la Escuela Conductista parten que el conductismo es una variante radical del funcionalismo, nace en Estados Unidos y tiene el mismo enfoque pragmático del funcionalismo, su iniciador fue John B. Watson, a pesar de que el conductismo preserva el mismo enfoque funcional del funcionalismo en términos teóricos se centra exclusivamente en el estudio y explicación de la conducta, descartando toda referencia a la conciencia o los procesos mentales como posible tema de estudio de la psicología, de acuerdo con el conductismo si la psicología aspira a ser reconocida como ciencia debe estudiar sólo aquello que pueda ser observado y medido por eso es la conducta o el comportamiento. Es así como el conductismo propulsa otra idea importante y es el principio de la determinación ambiental de la conducta. Según el conductismo todas las conductas humanas son aprendidas, además de ser la expresión de una conducta, es decir, el que una persona o animal se comporte de una manera determinada no es producto de ninguna instancia interna como la voluntad, sino que es el resultado de las consecuencias que han tenido sus conductas previas según el siguiente principio; aquellas conductas que han sido seguidas por eventos favorables tienden a repetirse, mientras que aquellas que no tienen consecuencias o sus consecuencias son negativas tenderán a desaparecer. La conducta por lo tanto, está determinada por sus consecuencias, lo que es lo mismo decir que está determinada por el ambiente. Watson era bastante extremo en sus planteamientos se le recuerda por una famosa frase que decía; "Denme una docena de infantes sanos, bien formados y mi propio mundo para criarlos y les garantizo que escogeré a cualquiera de ellos al azar y lo entrenaré para que se convierta en el especialista que yo elija; médico abogado, artista, comerciante, jefe y claro, incluso mendigo y ladrón...."

Por lo tanto el conductismo llegó a convertirse por varias décadas en la escuela psicológica preferida de distintos gobiernos (incluyendo el norteamericano que fue su propulsor principal) ya que, se perfilaba como una herramienta a través de la cual el estado podía ejercer control social.

También surge Sigmund Freud y el psicoanálisis un tanto desligado de la psicología académica, ya que, no se interesaba por la conciencia en general sino por el tratamiento de condiciones psicológicas fuera de lo normal como la relación entre mente y cuerpo por ejemplo, en la histeria el síntoma físico es la manifestación de un problema mental, solo que ese problema está fuera del nivel consciente la cura de la histeria por ejemplo, es posible cuando aquello inconsciente que genera el problema se hace consciente. Así es como Freud propone la idea de que la realidad psicológica se divide en dos planos; consciente e inconsciente y que lo consciente solo puede comprenderse a partir de lo inconsciente ya que, los desórdenes mentales dependen de problemas inconscientes, por lo tanto el tratamiento de los problemas inconscientes se asienta en la idea de hacer consciente lo inconsciente, esa es la idea fundamental tras el tratamiento psicoanalítico, de manera que el psicoanálisis es una forma de tratamiento pero también es una teoría sobre cómo está constituida la realidad psicológica. El concepto psicodinámico; plantea que existen estructuras psicológicas, que las mismas interactúan y que nuestra personalidad es resultado de tales interacciones.

Gracias a estas teorías, escuelas y corrientes psicológicas surge pues su aplicación de la psicología y estas van dirigidas a diferentes áreas como son;

La Psicología educativa; que es un área de la psicología que se dedica al estudio de la enseñanza humana, estudia cómo los estudiantes aprenden y se desarrollan. Como lo señala Papalia (2000), La psicología del aprendizaje se ocupa del estudio de los procesos que producen cambios relativamente permanentes en el comportamiento del individuo, comprende por tanto, el análisis de las formas de aprender y de enseñar, la efectividad de las intervenciones educativas con el objeto de mejorar el proceso.

Psicología del desarrollo; tiene como finalidad el estudio psicológico de las diferentes etapas de crecimiento y desarrollo del ser humano. Asimismo Gesell (1998), señala que la psicología del desarrollo busca comprender la manera en que las personas perciben, entienden y actúan en el mundo y cómo todo eso va cambiando de acuerdo a la edad regida por la maduración y/o aprendizaje.

Psicología clínica; es la rama de la ciencia psicológica que se encarga de la investigación de todos los factores a través de evaluación, diagnóstico psicológico, apoyo a la recuperación y prevención que afecten a la salud mental y a la conducta adaptativa, en condiciones que puedan generar malestar y sufrimiento al individuo humano. Es así como en Norteamérica esta área de la psicología tuvo su inicio en el año 1896 cuando Lightner Witmer dio inicio a la primera clínica psicológica en la Universidad de Pensilvania, también se reconoce en Europa como iniciador de la psicología clínica a Sigmund Freud y su teoría del psicoanálisis que ya en 1895 afrontaba oposición por sus prácticas de intervención psicoterapéutica y planteamientos teóricos clínicos estructurados en tres niveles; investigación, intervención psicoterapéutica y formulación de teorías psicológicas y psicopatológicas anticipándose a Witmer y estableciendo los criterios fundamentales de la psicología clínica aplicada, a pesar de que ambos fundadores de la Psicología Clínica (Freud y Witmer) incluían el tratamiento como una de sus principales funciones, lo cierto es que el psicodiagnóstico, así como la investigación, fueron los mayores indicadores de identidad del psicólogo clínico. En la primera mitad del siglo XX, la psicología clínica estuvo enfocada en la evaluación psicológica, con poca atención hacia el tratamiento, Este enfoque se vio invertido después de la década de 1940, cuando la Segunda Guerra Mundial produjo un incremento en la necesidad de clínicos capacitados. Como lo señala García-López (2008), la psicología clínica es un estudio científico dedicado a la atención y tratamiento de sujetos que presentan problemas o trastornos en su comportamiento y a través de la intervención sobre los procesos mentales, interviniendo en la personalidad, intelecto, consciencia, procesos evolutivos, afectivos, cognitivos, etc. Utilizando diferentes técnicas para el tratamiento de estos a través de evaluaciones, diagnósticos, test psicométricos para abordar estos trastornos.

Psicología social; puede ser definida también como la ciencia que estudia los fenómenos sociales e intenta descubrir las leyes por las que se rige la convivencia, Investiga las organizaciones sociales y trata de establecer los patrones de comportamientos de los individuos en los grupos, los roles que desempeñan y todas las situaciones que influyen en su conducta. Todo grupo social adopta una forma de organización dictaminada por la misma sociedad con el fin de resolver más eficazmente los problemas de la subsistencia. Como lo menciona Gaviria (2010), la

psicología social es el estudio científico de cómo los pensamientos, sentimientos y comportamientos de las personas son influenciados por la presencia real, creencias, valores de otros individuos o grupos.

Psicología Industrial o Laboral; la psicología industrial surgió tras la Segunda Guerra Mundial, para encargarse del bienestar en el trabajo y para estudiar las motivaciones y las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. La psicología del trabajo y de las organizaciones es un área especializada de la psicología cuyos antecedentes más inmediatos son la psicología industrial y la psicología social.

Vargas-Mendoza (2007), señala que es una disciplina científica que estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y organizacional que tiene por objetivo describir, explicar y predecir estas conductas, pero también resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos, su finalidad principal se resume en dos; mejorar el rendimiento y la productividad así como potenciar el desarrollo personal y la calidad de vida laboral de los empleados en el trabajo.

Por otra parte Dávila (2001), menciona la psicología del trabajo y de las organizaciones, a veces simplemente llamada psicología laboral u organizacional, se deriva de lo que inicialmente se llamó psicología industrial, sin embargo la posterior incorporación de nuevos elementos provenientes del área de estudio de la psicología social y aplicada a las organizaciones marca una diferencia que no sólo es terminológica sino también conceptual, mientras la psicología organizacional enfatiza en un enfoque sistémico o estructural poniendo el acento en las relaciones y procesos de la dinámica de la organización, a la vez que opera con una idea de organización más amplia que incluye a las instituciones no laborales o empresariales (escuelas, hospitales, etc.), la aproximación al tema de la psicología del trabajo o laboral se ocupa de todos los aspectos psicológicos del trabajo humano (tales como la ergonomía, el análisis de puestos de trabajo, o la selección de personal), pero poniendo énfasis en el comportamiento individual en la manera en que individuo actúa en su contexto laboral, en el carácter de su relación individual con la organización empresarial en la que trabaja.

También Gordon (1997), señala la psicología laboral es una disciplina científica que estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Teniendo por objetivo; describir, explicar y predecir estas conductas pero también resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos. Su finalidad principal se resume en dos: mejorar el rendimiento y la productividad así como potenciar el desarrollo personal y la calidad de vida laboral de los empleados en el trabajo.

Asimismo Martínez (2011), menciona que es la disciplina que se encarga de la selección, la formación y la supervisión de los trabajadores para mejorar la eficacia en el trabajo, esta especialización por lo tanto, analiza el comportamiento humano en el ámbito de la industria y los negocios.

En conclusión la psicología del trabajo o laboral; es una disciplina encargada de estudiar el comportamiento del trabajador dentro del lugar de trabajo, para determinar sus habilidades, aptitudes, talentos y capacidades entre lo más importante, debido a que estos factores influyen al logro de los objetivos de cada uno de los puestos y de la misma organización obteniendo un resultado eficiente y productivo, pero aún más importante logrando la satisfacción laboral del trabajador. Asimismo se encarga de influir en los trabajadores para que estos se desempeñen conforme a la cultura de la organización, dirigirlos al desarrollo, crecimiento, implementación de nuevos sistemas de trabajo, la aceptación de cambios, permitiendo la evaluación del trabajador y conocer el resultado o indicadores de su desempeño, logrando así la satisfacción del mismo trabajador y el objetivo de la empresa.

## **1.2. La función de la psicología laboral dentro de las organizaciones**

Está suele ser muy amplia dentro del campo laboral, por lo mismo se especificará lo más posible, para dar a conocer la importancia de la misma dentro de cualquier organización y giro que sea es decir; de manufactura, automotriz, embotelladora, de cosméticos, de servicio, hasta dentro de una institución educativa. Pues bien es importante clasificar y dada la necesidad de concreción para no realizar un extenso Tratado sino un sencillo documento, en este sentido los Psicólogos laborales suelen ser contratados en las empresas e instituciones públicas y privadas para hacerse cargo de una o varias de las siguientes Responsabilidades, funciones y/o tareas.



Uno de los autores que especifican de forma concreta y específica las funciones o tareas del psicólogo dentro de una organización es Zepeda (1999),

1. Selección, Evaluación y Orientación de personal; básicamente en esta tarea es necesario realizar la selección y evaluación de personal, análisis de los requerimientos del puesto de trabajo, determinación de factores críticos en el desarrollo del trabajo, diseño y aplicación de instrumentos y técnicas de evaluación, realización de entrevistas de evaluación y selección, observación del trabajo, entrevista con mandos medios o gerenciales para la determinación de requisitos físicos, cognitivos, técnicos y formación. Asimismo deberá desarrollar de técnicas de entrevistas, escalas de valoración, aplicar pruebas psicométricas, para valorar habilidades y aptitudes, realización de dinámicas de grupo y técnicas cualitativas para la evaluación y toma de decisiones en materia de personal, aplicación de pruebas actitudinales, de personalidad, de motivación y de adecuación al puesto de trabajo. Evaluación de condiciones de riesgo, peligrosidad, armas, conducción, autocontrol, tolerancia al estrés, realizar reportes de evaluación, análisis de necesidades en el trabajo, búsqueda de empleo, orientación profesional, planificación y desarrollo de carreras. Con la finalidad de establecer estrategias para la adquisición de personal, para mejorar cuantitativa de los recursos humanos, desde el punto de vista de las empresas u organización pública o privada y desde el punto de vista del individuo en cuanto a mejorar y orientar su cualificación e idoneidad.
2. Formación y desarrollo del personal; otra tarea del psicólogo donde deberá realizar un análisis de necesidades formativas, diseño e impartición de programas y acciones normativas, evaluación de acciones normativas, medición de resultados y del impacto en el grupo y en la organización, evaluación y medición de la eficacia de los métodos de formación mediante análisis estadísticos de Producción, reducción de accidentes, ausentismo, impacto en facturación, organización de los programas de formación, dirección e implementación de programas de mejora cualitativa de los Recursos Humanos, as u vez estas tareas permitirá realizar planteamiento, dirección, gestión y ejecución de planes, para la mejora cualitativa de los recursos humanos a través de la sistematización de acciones normativas y programas de cualificación en la organización.

3. Marketing y Comportamiento del Consumidor; aquí el psicólogo deberá hacer una Investigación cualitativa y cuantitativa de mercados, sondeos, encuestas, dinámicas de grupos, comunicación externa, publicidad, políticas comerciales, estudios sobre imagen, consumo, motivaciones, actitudes de compra, marketing de producto, diseño, medición de la efectividad de los programas de publicidad, estudios de reacciones hacia productos y diseños. Ayudando con estas acciones el de materializar las ideas de proyección y forma de comunicarlo.
4. Salud, higiene y prevención de riesgos laborales; su principal actividad será determinar la ergonomía, mejora de las condiciones de trabajo, seguridad e higiene en el trabajo, desarrollo de programas preventivos y estudios para la prevención de riesgos, reconocimientos psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos, detección e intervención en psicopatologías con inadaptación Laboral. Estas acciones determinaran las condiciones estructurales del trabajo y a la forma de intervenir para su prevención, tratamiento y mejora de las condiciones, con un enfoque de acuerdo a la organización y al individuo.
5. Organización, estructuras y procesos de trabajo; en esta función el psicólogo deberá aplicar una comunicación interpersonal formal e informal, programas de motivación, cambio de conducta organizativa, análisis de necesidades en el trabajo, plan y desarrollo de carrera, establecimiento de líneas promocionales, clima y satisfacción Laboral, dimensionamiento, reestructuraciones de plantilla y departamentalizaciones, cultura organizativa, introducción de nuevas tecnologías, análisis y clasificación de puestos, análisis y descripción de puestos de trabajo, valuación de puestos de trabajo, sistemas retributivos, sistemas de organización del trabajo, intervención en el desarrollo e implantación de programas de gestión de la calidad, formación, participación e intervención de los Recursos Humanos en la mejora continua y el aseguramiento de la calidad, resolución de problemáticas individuales con incidencia laboral, evaluación del desempeño, conflicto y negociación, auditorías socio laborales y de recursos humanos, temáticas relacionadas con la adquisición, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones y en el mercado laboral.

6. Dirección y management; las acciones a desempeñar en esta tarea del psicólogo es la de asesoramiento a la dirección sobre políticas sociales, de personal, de marketing, de condiciones de trabajo y salud laboral, desarrollo organizacional, responsabilidad gerencial directa, dirección y gestión de unidades organizativas en empresas y organismos públicos y privados, prácticamente esta tarea es de staff.

Otro de los autores que describen las principales tareas de la psicología laboral en la en la organización principalmente en la implementación de un sistema de certificación, es Martínez (2011) el cual clasifica las siguientes responsabilidades;

1. Elaboración de los programas de actividad que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de gestión referentes al área de recursos humanos
2. Elaboración de los programas de actividad que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de gestión referentes al área de marketing
3. Control del cumplimiento de los programas aprobados tomando las decisiones oportunas para evitar las posibles desviaciones, para ello dispone del plan de implementación del sistema, como herramienta fundamental sin perjuicio de otras informaciones de gestión que puedan elaborarse.
4. Responsabilidad sobre la adecuada política de selección y encuadramiento del personal, acorde con el planteamiento estratégico de la Empresa u Organismo.
5. Dirigir los procesos de selección de personal en función de la planificación de los recursos humanos establecida, determinando los criterios adecuados para su ejecución, tales como;
  - Análisis de las necesidades de personal.
  - Análisis del puesto de trabajo; determinación de los requerimientos de los puestos de trabajo en cuanto a habilidades y destrezas, aptitudes, actitudes, motivación, personalidad, formación (conocimientos específicos) y nivel de experiencia requerido.
  - Reclutamiento de candidaturas acordes al perfil de requerimientos.
  - Determinación de criterios de evaluación en función de los requerimientos del puesto de trabajo.

- Evaluación del nivel de adecuación de las personas candidatas al perfil requerido por el puesto, pruebas psicotécnicas, de simulación, entrevistas, etc.
  - Toma de decisiones sobre el nivel de adecuación.
  - Incorporación, acogida y encuadramiento mediante proceso de formación o training en el puesto de trabajo.
6. Desarrollo de técnicas de entrevista, escalas de valoración, aplicación de test psicológicos para valorar habilidades, aptitudes, así como otros datos de interés para facilitar la selección, colocación y promoción, por lo tanto realiza;
- Evaluaciones de personal y entrevistas de selección.
  - Proponer o decidir la contratación del personal de naturaleza directiva, técnica, administrativa u operativa.
  - Analizar y proponer el óptimo encuadramiento de las personas en los distintos puestos, adaptando permanentemente la estructura a la estrategia de la empresa.
  - Proponer la promoción de los empleados y los planes de sucesión en función de las necesidades existentes.
  - Desarrollo y aplicación de técnicas como análisis y clasificación de puestos, entrevistas a los empleados, evaluaciones y test vocacionales para el uso en la selección, colocación, promoción y formación de los trabajadores.
  - Asesoramiento individual a la persona en materia vocacional, asegurando el grado de ajuste formativo y actitudinal entre las expectativas y posibilidades de las personas y el mercado laboral.
7. Responsabilidad sobre planificación, diseño, control y evaluación de la formación, tanto a nivel directivo, técnico, operativo como de desarrollo personal, las acciones que deberá desempeñar el psicólogo para esta responsabilidad es;
- Organización de programas de formación, aplicando principios de aprendizaje y diferencias individuales.
  - Diagnosticar o detectar las necesidades formativas de los miembros de la Organización, obteniendo datos sobre la cualificación actual, la requerida para el adecuado desempeño del puesto y las deficiencias existentes al respecto.
  - Elaborar el Plan de Formación que responda a las necesidades reales del personal, estableciendo un orden de prioridad en función de la importancia o

valor estratégico que posee para la organización y que permita alcanzar los objetivos establecidos en el Plan de Gestión.

- Ejecutar, controlar y evaluar el Plan de Formación.
  - Establecer el calendario más apropiado para la realización de las diferentes actividades formativas. Programación.
  - Decisión sobre los recursos técnicos y humanos necesarios para la impartición eficaz de las acciones Normativas.
  - Decisión sobre las ofertas Normativas que son más apropiadas para cubrir los objetivos planteados por la organización, estando permanentemente atento a las distintas posibilidades existentes en organizaciones e instituciones y/o profesionales de la formación y, en definitiva, de la mejora cualitativa de los recursos humanos.
  - Contactar y/o contratar a los formadores seleccionados para impartir las actividades formativas, compatibilizando su intervención con el calendario y horario establecido.
  - Controlar el cumplimiento de la programación establecida en el Plan de Formación.
  - Evaluar el grado de aprovechamiento del personal de las actividades formativas realizadas.
  - Evaluar la calidad de las actividades formativas realizadas.
  - Evaluar al profesorado que imparta las diferentes actividades Normativas.
  - Evaluación y medición de la eficacia de los métodos de formación, mediante análisis estadísticos Producción, reducción de accidentes, absentismo e impacto en facturación.
  - Preparación de la tarea docente, e impartir formación.
8. Proporcionar información fiable en materia social sobre la marcha de la organización permitiendo la adecuada toma de decisiones sobre el personal;
- Desarrollo y aplicación de técnicas psicológicas a los problemas de personal.
  - Establecer una medición periódica, mediante la utilización de determinados indicadores, de aspectos tales como absentismo, rotación, conflictividad, clima social, satisfacción laboral, motivación, etc., realizando las acciones oportunas para mejorar la situación de cara a un óptimo funcionamiento de la Organización.

- Tener permanentemente actualizado un Inventario de Recursos Humanos que refleje el potencial y desarrollo de los empleados para poder determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, realizando una adecuada planificación.
  - Evaluar el desempeño o rendimiento del personal, contemplando sus aplicaciones retributivas, si procede, en función de los objetivos de la Empresa, estableciendo criterios de evaluación del personal acorde a los distintos puestos de trabajo.
  - Centralizar la información referente a la evaluación de la actuación del personal, presentando informes periódicos a Dirección General donde figure la evolución de los miembros de la organización y recomendaciones para modificar actitudes o comportamientos no deseados,
  - Diagnosticar periódicamente la situación organizativa y la adecuación de la estructura organizativa a la estrategia de la Empresa, realizando las acciones oportunas para mejorar la situación.
  - Aconsejar a los trabajadores a mejorar el trabajo y reajustes personales.
  - Información y presentación de informes.
9. Estructura Organizativa. Análisis, descripción y valoración de los puestos de trabajo;
- Análisis, diseño e implantación de la estructura organizativa idónea para el cumplimiento de los objetivos de la Organización.
  - Definición del organigrama y su desglose.
  - Análisis de los puestos de trabajo.
  - Redacción de las descripciones de puesto.
  - Valoración de los puestos de trabajo. Elección del sistema, elección de grados y niveles, factores y criterios, manual de valoración, ejecución del proceso de valoración, aplicaciones retributivas.
  - Conducción de estudios de investigación de la estructura organizativa, sistemas de comunicación, interacciones de grupo y sistemas de motivación así como la recomendación de cambios para mejorar la eficacia y efectividad de los individuos, unidades organizativas, y de la organización.
10. Responsabilidad de la actualización permanente de las descripciones de todos los puestos de trabajo, así como la Política Retributiva de la Empresa, teniendo presente tanto la situación interna (valoración de los puestos de

trabajo) como la externa (mercado laboral), según las directrices y objetivos de la Empresa;

- Realizar, revisar y modificar las Descripciones de los Puestos de Trabajo, en función de los cambios que se vayan produciendo en los mismos.
- Revisar la Valoración de los Puestos de Trabajo, así como el sistema, para su actualización.
- Gestionar la Política Retributiva, estableciendo revisiones salariales anuales.
- Contemplar la parte variable de la Evaluación del Desempeño incorporándola a la Política Retributiva, si procede, en función de los objetivos de la Empresa.

11. Realización de acciones oportunas para involucrar al personal en la estrategia de la empresa, conociendo y mejorando permanentemente la situación de los mismos en la Empresa y facilitando, dirigiendo y controlando el cambio que se pretenda conseguir;

- Potenciar la coordinación entre los distintos departamentos y unidades organizativas.
- Establecer y revisar los canales de comunicación de la empresa, favoreciendo el uso adecuado de los mismos.
- Adecuar la cultura organizativa a la estrategia de la empresa.
- Analizar y proponer mejoras de los sistemas de trabajo utilizados.
- Constituir grupos de trabajo o equipos de mejora, si procede, con el objetivo de incrementar la calidad, tanto a nivel interno como externo, y la motivación de los empleados.
- Prevenir posibles conflictos e intervenir, si se llegaran a producir, para la resolución de los mismos.
- Aconsejar a la dirección sobre políticas de personal y sobre relación dirección-empleado.
- Canalizar adecuadamente reclamaciones, quejas, sugerencias y propuestas.
- Fomentar la participación e involucración del personal, incrementando la motivación.
- Conducción de encuestas y estudios de investigación para asegurar la naturaleza de su supervisión y liderazgo efectivo y para analizar los factores que afectan la moral y la motivación.

12. Planificación de Carreras para todo el personal de la Empresa, teniendo en cuenta para ello la Formación, el potencial aptitudinal las habilidades poseídas y la predicción del desempeño o rendimiento futuro de los empleados, estableciendo al tiempo un diseño curricular individual de formación para la adaptación a los cambios de forma anticipada y planificada
13. Seguridad e Higiene en el Trabajo. Intervención en Prevención de Riesgos Laborales desde la perspectiva de la Psicología de la Seguridad Laboral
- Estudios para la prevención de accidentes.
  - Reconocimientos psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos.
  - Tratamiento de psicopatologías con inadaptación laboral.
  - Ergonomía: Condiciones psicológicas de puestos de trabajo,
  - Estudio y desarrollo de teorías psicológicas relacionadas con los efectos de los factores físicos (temperatura, humedad, vibración, ruido e iluminación), sobre el comportamiento del trabajador, y propuestas para minimizar los riesgos y mejorar la calidad de vida.
  - Formación en temas técnicos y de sensibilización y cambio de actitudes en materia de Seguridad Laboral.
  - Investigación, intervención y valoración de programas de Salud Laboral.
  - Investigación de los problemas relacionados con el entorno físico de trabajo, como la iluminación, ruido temperatura y ventilación, y recomendar cambios para mejorar la eficacia y el descenso de accidentes.
  - Adaptación de la maquinaria, equipo, espacio de trabajo y entorno al uso humano.
14. Marketing. Psicología del Consumidor. Investigación Social y Comercial
- Estudios sobre imagen y consumo.
  - Motivaciones y actitudes aplicadas a la venta.
  - Creatividad y Publicidad.
  - Investigación de mercados: Aspectos cualitativos y cuantitativos.
  - Análisis de las necesidades de compra.
  - Marketing del producto.
  - Estudios pre y pos test publicitarios.
  - Estudios de las reacciones de los clientes hacia los nuevos productos y diseños de embalaje, utilizando encuestas y test, y medir la efectividad de los medios de publicidad como apoyo a la venta de productos y servicios.



- Desarrollo de estrategias comerciales y acciones de marketing Directo.

Como se puede observar ambos autores describen el quehacer del psicólogo dentro de una organización con un sistema de certificación, como de la organización que no la tiene. Cabe señalar, cuando el psicólogo se enfrenta a una organización certificada en cualquier sistema (calidad, de seguridad, alimenticia, etc.). La exigencia de la empresa es determinante y específica.

### **1.3. El aporte de la psicología laboral en el proceso de la mejora organizacional**

Toda organización es un sistema integrado por una serie de subsistemas relacionados e interactuantes, que realizan operaciones tendientes a alcanzar una meta común, estas operaciones deben ser administradas con el objeto de mejorar la productividad y ayudar a las organizaciones a satisfacer las necesidades competitivas de los clientes.

Los sistemas administrativos contribuyen creando valor a través de la información que brindan con el objeto de realizar la medición de los costos y la calidad de la cadena de valor de la organización, estos sistemas estarán integrados por un conjunto de procesos que permiten la transformación de los objetivos en acciones y determinarán la capacidad de gestión de la empresa, el cambio planificado se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente en mejorar el sistema y obtener la ayuda de una persona capacitada con el fin de realizar tal mejora.

Por Ejemplo Vargas-Mendoza (2007), indica que el problema principal del que se ocupa la psicología laboral es la utilización eficiente de la gente dentro de una organización y que se puede concretar en las siguientes cuestiones básicas;

1. Definir el objetivo de la organización
2. Definir la organización del trabajo para lograr ese objetivo
3. Seleccionar, formar, situar y manejar los recursos humanos para la realización de las diferentes tareas
4. Crear las condiciones para que el trabajo se cumpla con el máximo rendimiento y durante el máximo tiempo
5. Favorecer el cambio en la organización para adaptarla a cambios tecnológicos y sociales
6. Favorecer las condiciones que permitan superar los conflictos con las fuerzas exteriores (otros competidores), internas (los trabajadores sindicalizados, por ejemplo) y las peculiaridades del dinamismo de la propia organización.

Asimismo este mismo autor señala que estas seis cuestiones se pueden tratar desde dos perspectivas a) el punto de vista del empleado y b) el punto de vista del dirigente, en la actualidad la psicología quiere integrar ambas perspectivas a partir del concepto de la organización como sistema.

Dentro del desarrollo histórico podemos hablar de algunos hitos en la evolución de la psicología laboral dado que en los primeros intentos de la psicología se centra en la actividad industrial, utilizando la expresión psicología industrial a partir de los años setentas se impone el título de psicología laboral u organizacional dando con esto diferentes aportaciones a la organización.

A principio del siglo XX el ingeniero Frederick Taylor 1908, propone la doctrina de la ordenación científica del trabajo como lo señala Koontz (2000), en base a Frederick la doctrina de orden científico tiene las siguientes características;

1. El trabajo es un estudio científico, en particular de la organización y de los procesos de producción en la industria.
2. Se centra en el comportamiento del individuo en el puesto del trabajo.
3. Se ocupa del objetivo para mejorar la eficiencia.
4. Realiza una propuesta para mejorar la productividad;
  - a) Concreta las tareas que han de hacerse, como y cuando deben hacerse.
  - b) División de funciones entre los que organizan, imponen y ejecutan el trabajo.
  - c) Dado que la motivación principal del trabajo es la economía, recomienda los incentivos económicos moderados al obrero (moderado pues creyó que un obrero adinerado es vago y tiende al ausentismo laboral).

También el primer texto de Psicología Industrial Psychology and Industrial Efficiency 1913 de Hugo Munsterberg citado por Chiavenato (2000), se centró en las aplicaciones de la psicología ofreciendo una exposición sistemática de los focos de interés y áreas de intervención que posteriormente serian desarrollados y básicamente consta de dos tareas principales;

1. Estudio de las características personales que una tarea requiere
2. Condiciones o posibles influencias en el desempeño satisfactorio del trabajo.

Asimismo Vargas-Mendoza (2007), señala que luego de varios años de diferentes investigaciones aplicadas y publicaciones la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial contribuyó al nacimiento y desarrollo de la Psicología Industrial, ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar, esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos; el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados, Scott a su vez pensando que la mejor manera de contribuir al esfuerzo bélico era en la selección de oficiales consiguió la aprobación del ejército para organizar un buen sistema para calificar a sus candidatos a oficiales, semejante a la clasificación personal utilizado en el Carnegie Tech. El éxito de esta experiencia militar sentó las bases para la proliferación de actividades similares una vez terminada la guerra, para la aplicación en negocios e industrias civiles, surgiendo un amplio e intenso programa de test psicológicos para utilizarse en las escuelas públicas, en la industria, los negocios y desde luego la milicia; así pues las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron dando origen a lo que hoy conocemos como Selección y Capacitación de Personal.

Posteriormente a 1925, la Psicología Industrial después de haberse interesado por un cuarto de siglo en lo que podríamos llamar psicología del personal amplió considerablemente su campo de acción ante el advenimiento de otro hecho muy relevante, la famosa serie de trabajos llamados los estudios de Hawthorne, por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, ubicada en Hawthorne, Illinois, realizados por Elton Mayo y sus asociados, estos estudios comenzaron con una investigación sobre las condiciones físicas del ambiente de trabajo, algunos de sus planteamientos fueron; a) ¿qué efecto causa en la producción aumentar la iluminación?, b) ¿Influye en la producción la temperatura y la humedad?, c) ¿Qué sucede si se establecen periodos de descanso?.

Los estudios mencionados abrieron nuevos campos de investigación que siguen siendo importantes hasta nuestros días y que durante poco más de 10 años se estuvieron explorando tales como, la calidad, tipo de liderazgo o supervisión, los grupos informales entre los trabajadores, actitudes, comunicación y diversas fuerzas

socio psicológicas que afectan la motivación y satisfacción con el trabajo y que influyen en la eficiencia y productividad de los trabajadores.

Asimismo este mismo autor señala; los resultados de los Estudios de Hawthorne sorprendieron tanto a los investigadores como a los gerentes de planta, se encontró que a pesar de cambios desfavorables en el ambiente físico (como dejar casi a oscuras el lugar de trabajo) la producción y eficiencia de los obreros se mantenía inalterable e incluso se incrementaba, esto los llevó a pensar que había condiciones socio psicológicas más importantes que las condiciones físicas en el ambiente laboral. En otro grupo experimental al aumentar la iluminación se elevaron también los niveles de productividad, entonces se introdujeron mejoras como periodos de descanso, almuerzo gratis, jornada laboral más corta y la producción aumentó al incluir cada beneficio, pero lo más sorprendente sucedió cuando se experimentó suprimiendo todos los beneficios otorgados y aun así la producción siguió incrementando, esto los llevó a la conclusión de que los aspectos físicos tenían menos importancia de la que se les atribuía aunque eran relevantes, había otros factores más sutiles como; la organización informal, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la motivación.

Otro hecho que aceleró el desarrollo de esta ciencia aplicada fue otro esfuerzo bélico, la Segunda Guerra Mundial, donde más de 2000 psicólogos contribuyeron ya no sólo aplicando test para la selección y clasificación de reclutas, sino también con estudios sobre la mecánica humana, que facilitarían el manejo de los sistemas hombre-máquina cada vez más complejos. Los psicólogos colaboraron con los Ingenieros suministrando información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipos tan sofisticados como; los nuevos buques, tanques, submarinos y aeronaves la gran complejidad de las armas, equipos de guerra y el estudio de las habilidades psicomotrices del hombre, dieron pues origen a otra nueva e importante rama de la psicología industrial y esta fue la psicología de la ingeniería (conocida también como ingeniería humana o ingeniería de factores humanos), que actualmente sustenta muchos de los principios de la Ergonomía.

Como lo señala Spector (2002), el desarrollo de la Psicología Industrial en los Estados Unidos de Norteamérica desde 1945 ha llevado una estrecha relación con el desarrollo de la tecnología y el crecimiento de las empresas, la aparición de adelantos técnicos, los nuevos métodos de fabricación, la administración de la

calidad y la productividad han originado nuevos problemas de adaptación en el ser humano que requieren ser investigados y resueltos. Los especialistas en psicología de la ingeniería contribuyen en el diseño de equipo industrial y en artículos de consumo como el tablero de instrumentos de los automóviles o analizando los efectos de los equipos de cómputo en los trabajadores. Lo acelerado de los cambios y la competencia acérrima en los mercados requiere ofrecer mayores y mejores ventajas a los consumidores o usuarios. Asimismo contribuyen en el Comportamiento Organizacional, ya que, requieren el apoyo y orientación de los descubrimientos y aportaciones de la psicología organizacional, la habilidad para las relaciones humanas es decir, para interactuar en grupos pequeños o en la sociedad ha ido adquiriendo mayor importancia. Los empresarios se han dado cuenta de la poderosa influencia de los factores humanos como; la motivación, el liderazgo, la comunicación y otros más

La importancia que tienen las variables organizacionales ha sido de tal trascendencia que en 1970 la División de Psicología Industrial de la American Psychological Association (Asociación Estadounidense de Psicología), cambio su nombre por el de División de Psicología Industrial y Organizacional, con el propósito de incorporar las nuevas tendencias en el campo del Comportamiento Organizacional. No obstante, la designación de Psicología Industrial todavía se sigue utilizando siempre y cuando tenga como condición, que se admita que engloba también a la Psicología Organizacional y se le pueda dar a esta rama la importancia que deben tener todas las actividades gerenciales relativas al personal, que es el elemento más importante de la organización.

Otra de las aportaciones de la Psicología industrial lo señala Chiavenato (2000), es la aplicación de diversas técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial a la promoción de condiciones, técnicas de trabajo eficientes, así como a la satisfacción laboral de los propios trabajadores. La selección de trabajadores para una tarea concreta consiste esencialmente en detectar las aptitudes y rasgos de personalidad más idóneos para el puesto, el de seleccionar las pruebas necesarias para determinar qué candidatos se ajustan mejor a ese perfil, cuando el trabajador está en su puesto y ha sido formado, el principal objetivo del psicólogo industrial es encontrar el modo en que la

tarea concreta sea desempeñada con un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción individual, la función del psicólogo, en consecuencia difiere de la del experto en eficiencia, que da prioridad al incremento de la productividad.

Asimismo Matteson (2006), señala las técnicas psicológicas empleadas para aminorar el esfuerzo necesario para realizar un trabajo determinado incluyen un detallado estudio de los movimientos requeridos para el trabajo, el equipo usado y las condiciones en que se realiza, estas condiciones incluyen la ventilación, la climatización, la iluminación, la ausencia de ruidos y cualquier otra circunstancia que afecte al confort o al ánimo del trabajador, tras hacer tal estudio, el psicólogo industrial a menudo determina que el trabajo en cuestión puede realizarse con menor esfuerzo si se modifican las rutinas utilizadas en la tarea, se cambia la posición de las herramientas, o se mejoran las condiciones ambientales. Los psicólogos industriales han estudiado también los efectos de la fatiga sobre los trabajadores para determinar la modalidad de la jornada laboral que genera una mayor productividad. En algunos casos, tales estudios han demostrado que la producción total de una tarea puede mejorarse reduciendo el número de horas de trabajo o incrementando el número de periodos de descanso durante la jornada. Los psicólogos industriales pueden también sugerir que haya exigencias menos directas para la mejora general de los resultados del trabajo, como mejorar los canales de comunicación entre la dirección y los empleados.

Así como Kreitner (1997), señala la psicología industrial y organizacional pretende encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.

Por lo tanto sus principales aportaciones dentro de la industria son; el análisis y evaluación de puestos de trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación, satisfacción en el trabajo, clima organizacional, liderazgo y supervisión, comunicaciones, psicología de ingeniería, etc. Puede apreciarse que casi todos estos temas de estudio también son estudiados y aplicados por las relaciones industriales, de manera que ahí tenemos un cuerpo de

conocimientos entrecruzados que son explotados por profesionales de estas dos disciplinas.

También la psicología industrial se entrecruza significativamente y se va integrando en las aportaciones de la misma en el estudio de los temas siguiente; personalidad, la percepción, el aprendizaje, las actitudes y valores, la motivación, la toma de decisiones, el desarrollo de carrera, las comunicaciones, el comportamiento grupal, el liderazgo, el poder y la política, los conflictos y la negociación, la cultura organizacional, el estrés laboral, el cambio y el desarrollo organizacional y otros. Es importante apuntar que el comportamiento organizacional se plantea el estudio de sus temas de interés en cuatro niveles; el individual, el grupal, el organizacional y las relaciones entre empresa y entorno.

La psicología industrial y organizacional, el comportamiento organizacional y las relaciones industriales no tienen todavía en nuestro medio el nivel de desarrollo profesional que tienen otras especialidades profesionales por limitaciones en la formación, la investigación y la aplicación, pero es obvio que existe un camino recorrido por profesionales destacados con trabajos importantes que es necesario reconocer y alentar. En todo caso, en los últimos años que se ha avanzado de temas tradicionales hacia temas más novedosos sustentados en una concepción del trabajador que es valorado como potencial humano en las organizaciones.

#### **1.4. Técnicas y herramientas de la psicología laboral**

En las empresas y los diferentes tipos de centros de trabajo, el psicólogo es requerido para la planeación, prevención, solución de conflictos, para el diseño de ambientes laborales más humanos, la elevación de las condiciones de seguridad del personal, la ubicación de la persona idónea en el lugar adecuado, así como para el diseño y realización de estrategias y programas de capacitación y adiestramiento; no limitándose al éxito competitivo, sino que también generando conocimientos, métodos innovadores, nuevos procesos e instrumentos de detección, evaluación e intervención que faciliten nuevas soluciones ante nuevos desafíos. El campo de trabajo del psicólogo organizacional está en expansión en la medida en que no solo se requiere de manera permanente optimizar el uso de recursos y elevar la calidad de vida en cuanto a satisfactores y logros, sino que fundamentalmente se requieren

generar espacios y sistemas humanos y humanizados, donde la comunicación pueda fluir, donde el ser humano pueda desarrollar su conciencia.

Como lo señala Bléger (1993), la psicología de la conducta se está desplazando de lugar del control y el poder, hacia el lugar del conocimiento y la pregunta, al incursionar en áreas aún no estructuradas del quehacer psicológico, que en este cambio del milenio ya se vislumbran. El psicólogo no es un experto que dice a otros qué hacer, en cambio interviene para producir las condiciones que permitan que los sujetos aprendan a reconocer los procesos y las vicisitudes intersubjetivas, grupales e institucionales que los afectan trascendiendo lo obvio o aparente.

Asimismo la globalización ha influido fuertemente en el trabajo profesional del psicólogo, los estándares de calidad en la intervención han variado, se han hecho más rigurosos en virtud de que la globalización nace en la ciencia y sus efectos económicos son consecuencia. Como lo marca Koontz (2000), los avances en la ciencia durante las décadas del 80 y 90 han favorecido la transformación del mundo, variando las concepciones ideológicas por las científicas y las imaginarias. Por lo tanto los psicólogos organizacionales deben utilizar diferentes técnicas para lograr sus objetivos y estas son el uso de diferentes técnicas como la evaluación, investigación, prevención, planeación, diagnóstico, capacitación, entrevistas, observación, entre las más importantes.

Con el desarrollo de la Psicología Organizacional la entrevista y la observación han ido adquiriendo características singulares que difieren de los procedimientos de la psicología clínica. El psicólogo organizacional emplea la entrevista y la observación en las diferentes áreas de trabajo dentro de una organización por ejemplo; en la selección, evaluación y promoción de personal, constituyéndose en técnicas básicas para su desempeño y desarrollo profesional. A pesar de que las formas para obtener conocimiento hayan ido variando, la entrevista y la observación se mantienen firmes en la psicología y la perspectiva de desarrollo de estas técnicas es muy grande ya que, en psicología el vínculo entre personas difícilmente será reemplazado y la psicología organizacional en su creciente desarrollo de las organizaciones hace que las funciones dentro de ellas aumenten estas técnicas por lo tanto la observación que es la técnica más antigua de todas las que se utilizan en evaluación psicológica pero que mantiene su actualidad y aún se utiliza dándonos garantías suficientes a la hora de la recogida de datos y ahora ya sistematizada.



Como lo menciona Morris (1997), observar es advertir los hechos tal y como se presentan en la realidad y consignarlos por escrito (dar fe de que eso está ocurriendo, dejar constancia de lo que ocurre). El fundamento científico de la observación reside en la comprobación del fenómeno que se tiene frente a la vista, la observación se convierte en método o una técnica en la medida en que cumple una serie de objetivos o requisitos como son;

1. Sirve a un objetivo previamente establecido de investigación.
2. Es planificada sistemáticamente.
3. Es controlada previamente.
4. Está sujeta a comprobaciones de fiabilidad y validez.

Asimismo Ibáñez (1986), propone las etapas de la observación que son las siguientes;

1. Se plantea un objetivo y se especifica lo que ha de ser observado.
2. Se recogen los datos que son;
  - Definir las variables a observar.
  - Costo en tiempo y en gasto económico.
  - Decidir el muestreo de datos.
  - Análisis e interpretación de los datos recogidos.
  - Elaborar conclusiones o incluso replanteamientos.
  - Comunicación de los resultados: Informe sobre si los hallazgos son o no relevantes.

También Ibáñez (1986), define la entrevista como un intercambio verbal en el cual existen dos roles bien definidos el del entrevistador y el del entrevistado, donde el primero intenta obtener información sobre opiniones, creencias, ideas, actitudes, conocimientos, etc., del segundo y este responde e intenta adecuarse a las demandas del primero, por lo tanto la entrevista es un proceso de interacción con un fin determinado y concluye este mismo autor que el fin determinado hace alusión a los objetivos de la entrevista que se organizan en alguna de las siguientes categorías:

- Aspecto físico y presentación personal.
- Comunicación no verbal, que incluye; contacto visual, gesticulación facial, tono de voz, postura, etc.

- Comunicación verbal, fluidez verbal (habilidades sociales), riqueza de vocabulario, uso del lenguaje, grado de empatía (dominio - asertividad)
- Análisis de competencias conductuales, en las que se analizan estrategias de afrontamiento.

Asimismo este autor refiere que las áreas de exploración son las siguientes;

- a) Datos personales, historia educacional en sus aspectos formales y cualitativos.
- b) Historia profesional y experiencia laboral, aspectos cualitativos y valorativos de los lugares de trabajo anteriores, dificultades, evaluación de desempeño, retirada, etc.
- c) Motivación al cargo o las responsabilidades, motivación económica, en caso de selección de personal este aspecto es remarcado, en otros casos tiene un matiz diferente.
- d) Historia personal y familiar, normalmente esta área siempre se realiza con preguntas abiertas, características y relación con la familia de origen y familia actual.
- e) Características personales, estilo, atribuciones, autoeficacia, auto-concepto, introspección, reflexividad, estabilidad emocional, experiencias significativas, actividades preferidas, costumbres, etc.

Asimismo Morris (1997), no señala las etapas de la entrevista que son;

- a) Preparatoria; el entrevistador conoce en detalle los objetivos de la entrevista, se planifica la entrevista y se definen las áreas que se van a explorar, el tiempo a utilizar y la información que se entregará a los entrevistados.
- b) Desarrollo tiene dos sub-etapas;
  1. Introducción, saludo y presentación, se informan los objetivos del proceso, la metodología, el contexto, etc.
  2. Cuerpo, se explora área educacional, historia laboral, antecedentes familiares, competencias conductuales, motivación al cargo, motivaciones futuras.
- c) Cierre, se entregan o renuevan los datos de la organización y el cargo, se indican próximos pasos del proceso, se comprueba la disponibilidad del sujeto, etc.
- d) Evaluación, se analizan los resultados de la entrevista, se relaciona la información obtenida con la de otras fuentes, se elabora el informe.

Otra técnica muy utilizada es la evaluación y de acuerdo a Chiavenato (2000), esta es técnica es utilizada para el análisis de la persona, de sus conflictos o problemas, pero la evaluación psicológica no se limita únicamente a este aspecto evaluativo

sino también a las acciones humanas llevadas a cabo con el objeto de hacer cambiar la conducta personal o social que pueden ser también objeto de evaluación. Así la evaluación de tratamientos o la evaluación de programas forman parte de la acción evaluadora.

Según este mismo autor los objetivos de la tarea de evaluación de personas son;

- Identificar la conducta problema.
- Relacionar dicha conducta con variables que la desencadenan, mantienen o modulan y expresar la relación por medio del diseño de un modelo hipotético de funcionamiento.
- Diseñar un proceso de análisis psicológico con el fin de validar la consistencia del modelo supuesto.
- Seleccionar las técnicas de medida adecuadas al objeto de análisis y aplicarlas.
- Establecer el diagnóstico o toma de decisión diagnóstica.
- Determinar el pronóstico.
- Prevenir, predecir, orientar y aconsejar, ayudar a la formación e indicar el tratamiento.
- Analizar la eficacia de las acciones de consejo, prevención, formación y/o tratamiento emprendidas.
- Comunicar la información diagnóstica obtenida y la derivada del tratamiento.

También la psicología se basa en otras técnicas, métodos y herramientas y una de estas son las pruebas psicométricas y es en 1930 que para evitar las influencias culturales en los procedimientos diagnósticos, aparecen trabajos como el de Grace Arthur sobre escala de ejecución o la batería de Inteligencia técnica de Paterson, Elliot y Anderson o el test de dibujo de la figura humana de Florence Goodenough en 1926 que utiliza material expresivo, un punto importante en la constatación de las diferencias individuales en las habilidades intelectuales es la aparición de las Escalas de Inteligencia de David Weschler, 1939, 1949 , 1955, 1960 y en la evaluación de la personalidad es importante la publicación en 1921 de Herman Rorschach con su psychodiagnostik, con la consecuente avalancha de instrumentos que se dedicarán a este área como son los Inventarios de Intereses de Strong y Allport, en 1937 Bell publica un test para evaluar el ajuste psíquico, en 1942

Hathaway y McKinnley editan el Inventario multifásico de Personalidad de Minnesota que evalúa diferentes rasgos.

Como lo menciona Alvarado (2002), la psicometría se convierte así en uno de los pilares básicos de la psicología de las diferencias individuales, en cuanto a la medición de los atributos psicológicos, dando a la evaluación y al diagnóstico una productividad tecnológica invaluable. Uno de los primeros representantes de esta rama es Spearman en 1927, publica *The Ability of Man*, vinculándose al movimiento de los tests al propugnar desde una teoría de los dos factores de la inteligencia, la existencia de un factor general del que participan distintas técnicas de medida de la inteligencia. Luego, en 1938 Thurstone publica su *Primary Mental Ability* con el análisis multifactorial centroide y los fundamentos de su teoría de la estructura simple. En 1955 Cronbach y Meehl proponen la validez de constructo y Campbell y Fiske la validez convergente y discriminante. En 1959 todas ellas esenciales en los instrumentos psicodiagnósticos.

Así también el mismo autor señala que en cuanto a los fundamentos de la evaluación psicológica en sus aspectos psicométricos, son dignos de mención los trabajos de Guilford y Cattell en EE.UU y Eysenck en Inglaterra. El primero estableció un modelo basado en la estructura factorial del intelecto y además intentó depurar instrumentos para la evaluación de aptitudes mentales. Cattell es un prolífico psicólogo que, desde la perspectiva diferencialista, ha editado trabajos sentando bases conceptuales tanto para el área de la personalidad como para el de las aptitudes, así como también ha depurado instrumentos de evaluación psicológica. En el área de personalidad, H. J. Eysenck ha construido instrumentos para medir las dimensiones de la personalidad por él obtenidas a través de una metodología psicométrica, 1959, 1969 y 1976. Su interés se centró en hallar el sustrato fisiológico de los atributos psicológicos hallados factorialmente. Por tanto la evaluación psicológica en esta etapa se caracteriza por la medición de atributos psicológicos tanto en la cognición como en la personalidad, preocupándose por constituirse en disciplina de la psicología científica al utilizar procedimientos de medición para constructos psicológicos tales como inteligencia, aptitudes o rasgos de personalidad, en función a una clasificación y comparación de sujetos. En cuanto a la Psicología Aplicada y su entroncarse con las antes mencionadas ramas de la psicología, podemos ver que en interacción con la constitución de ésta como disciplina

científica, se produce la aplicación de los hallazgos conseguidos a los distintos ámbitos de la realidad social, tanto desde el campo escolar, como del industrial o el militar o el clínico, se demandan procedimientos de evaluación. Los instrumentos que se elaboran en Universidades y laboratorios de investigación psicológica son esenciales en distintos ámbitos de aplicación y para diversas instituciones sociales.

## **CAPÍTULO II**

### **ORGANIZACIÓN, NORMATIVIDAD Y SISTEMA DE SEGURIDAD**

#### **2.1 Concepto de organización, organización formal y organización informal**

##### **Organización**

Durante el siglo XX, el pensamiento administrativo experimentó una evolución que puede caracterizarse de acuerdo con el mayor o menor énfasis que algunas escuelas, teorías, modelos o enfoques pusieron determinados elementos o variables a la organización.

En este sentido Kreitner (1997), señala que es conveniente recordar que una organización cuenta tanto con variables duras (estructura, estrategia, sistemas) como con variables blandas (gente, cultura, estilo, habilidades) y que en determinados períodos del siglo, algunos autores han privilegiado. Recientemente se registra el surgimiento de nuevos enfoques que destacan el carácter integrado, holístico de las organizaciones, subrayando la interdependencia de todas las variables que integran una organización. Actualmente el énfasis en las variables duras (estructura, estrategia, sistemas) han sido desarrollados por diferentes escuelas y teorías entre las que destaca; la Escuela de la Administración Científica, fundada por el ingeniero mecánico norteamericano Frederick W. Taylor; el cual desarrollo lo que hoy se conoce como Escuela Científica o Principios de la Administración Científica, tal como el mismo autor denominó a su enfoque administrativo. Por lo que surge gracias ello las Teorías clásicas o racionalistas; en la que se analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales.

Asimismo Taylor se preocupó fundamentalmente por la realización de estudios de tiempo en las líneas de producción, en los sistemas productivos, en efecto el mismo autor expresa que en el pasado, el primer lugar le ha correspondido al hombre, en el futuro, el primer lugar, debe ocuparlo el sistema. Sin embargo, a pesar de esta primacía que Taylor le otorga al sistema sobre el hombre, entendió también que el

primer objetivo de cualquier buen sistema tiene que ser, formar hombres de primera clase y bajo la administración sistemática.

Posteriormente Franklin (1999), menciona que la administración de la organización no debe ser solo como administrar sino que es de suma importancia la contribución de la psicología y es esta se desprende de las teorías de las relaciones humanas de Mayo y Lewin, misma que surge a principios del siglo XX, considerando cuatro principales causas;

1.- Necesidad de humanizar y democratizar la administración; liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

2.-El desarrollo de las llamadas ciencias humanas; en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar de manera gradual lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

3.- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin; fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela Dewey indirectamente y Lewin de manera más directa contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo fue fundamental la sociología de Pareto a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.

4.- Las conclusiones del experimento de Hawthorne; llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Este mismo autor señala que dicha teoría busca; lograr la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores, trata de interpretar los cambios del contexto y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales, ya que señala que el hombre es un ser social, pensante, íntegro y con sentimientos y que todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual

está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo. Asimismo surgen las teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo. Por lo tanto la organización es un sistema que interactúa con el ambiente y con el sistema y este se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. Entonces el hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización, toda organización está constituida por grupos de individuos interdependientes e interactuantes para la realización de un objetivo común. Esta interdependencia fundamenta la unidad de la organización y por ello cualquier modificación de un elemento trae aparejada la modificación de todos los demás.

Así es como Franklin (1999), clasifica el entorno en los siguientes elementos;

1. Entorno multidimensional específico; la organización como cualquier sistema social interactúa con un entorno multidimensional pero limitado a aquellos elementos que están efectivamente en relación con ella.
2. Relaciones con el entorno; las mismas podrán ser según las funciones de la organización primarias en lo referente a la producción de un bien o prestación de un servicio y secundarias cuando proporciona empleo a la población de una región determinada.
3. Sistema abierto; la organización recibe de su entorno, elementos de diversa naturaleza que se transforman en resultados a través del proceso de transformación y se proyectan hacia el entorno pudiendo alguno de ellos volver al sistema. La división del trabajo fragmenta en subsistemas es cada vez más numerosos a medida que descendemos en la estructura piramidal, pero el punto común de todas éstas entidades es que son grupos compuestos por personas que se conocen, reaccionan entre sí y están en un estado de interdependencia funcional y psicológica y que a su vez conforman todo un sistema.

También Koontz (2000), señala que la organización son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas, por tanto es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.



A su vez Spector (2002), menciona que la organización es un conjunto de variables o componentes de diversa naturaleza que actúan entre sí, interdependientemente con la finalidad de obtener un objetivo predeterminado y específico que puede ser de diferente índole ya sea económico, social, asistencial, académico, cultural, etc.

Por su parte Galarza (2000), define la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas que a través de la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Por lo tanto se puede definir la organización como un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros y así generar el medio que permite la acción de una empresa, aun mas se puede concluir que la organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles materiales, humanos y financieros, los cuales funcionan mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para su propósito, asimismo se considera que surge de un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Asimismo Koontz (2000); señala que la organización debe tener ciertas características que son;

- a) Debe ser compuesto por un grupo
- b) Debe tener una finalidad
- c) Debe contar con indicadores
- d) Debe tener una estructura la cual puede ser; formal e informal.
- e) Debe tener un tamaño y esta puede ser
  - Grande
  - Mediana
  - Pequeña
  - Micro empresa
- f) Debe tener una localización y puede ser;
  - Multinacional – internacional
  - Nacional

- Local o regional
- g) Debe tener una producción ya sea; de bienes o servicios
- h) Debe tener una propiedad y esta es;
- Publica
  - Privada
  - Mixta
- i) Debe contar con recursos como; materia prima, económicos, tecnología, maquinaria, naturales, etc.
- j) Debe considerar la forma de administración más adecuada a las necesidades específicas de cada organización.
- k) Debe generar una cultura y un ambiente.

#### Organización Formal

En cuanto a la organización formal Gibson (2011), señala que las organizaciones formales son un conjunto fijo de normas, procedimientos y estructuras, como tal se fija por escrito con un lenguaje de reglas que ostensiblemente deja el menor margen para la interpretación. En algunas organizaciones estas reglas deben seguirse estrictamente, en otras pueden ser poco más que un formalismo.

También Zepeda (1999), menciona que la organización formal se basa en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada la que se plasma en papel, es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc., en otros términos es la organización formalmente oficializada.

Para Spector (2002); indica que la organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, siendo este un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente y que cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo para la conservación del objetivo primordial y esta debe tener los siguientes propósitos;

1. Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.

2. Eliminar duplicidad de trabajo
3. Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
4. Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

Para Gibson (2011), señala que la organización formal son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos y que existen dos tipos de sistemas;

1. Sistema Abierto; que es conjunto de elementos dinámicamente relacionados en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, todos estos elementos unidos al ambiente que rodea el sistema que sirven para suministrar información, energía y/o materia, además posee numerosas entradas y salidas, para relacionarse con el ambiente externo con sus relaciones de causa y efecto las cuales son indeterminadas y que un sistema consta de cuatro elementos primordiales;

a) Entradas; mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

b) Procesamiento; transforma las entradas en salidas o resultados.

c) Salidas; resultado de la operación del sistema, por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.

d) Retroalimentación; constituye una acción de retorno y esta es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema y es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

2. Sistema Cerrado; tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto, por ejemplo a una entrada determinada se le llama causa y esta sigue una salida determinada que se le llama efecto, denominado también mecánico o determinista, por lo tanto no existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto. Todo sistema depende en alguna medida del ambiente.

## Organización informal

En la organización informal Spector (2002), señala que esta surge cuando Las reglas formales se han adaptado a los intereses subjetivos, a las estructuras sociales dentro de una empresa y las metas personales, deseos, simpatías y comportamientos de los trabajadores individuales, pero en la experiencia y en la práctica demuestra que ninguna organización es completamente sujeta a reglas, en cambio todas las organizaciones reales representan una mezcla de formal e informal, por consiguiente cuando se trata de legislar para una organización y crear una estructura formal, es necesario reconocer la organización informal a fin de crear estructuras viables, sin embargo la organización informal puede fallar o si ya está en orden puede trabajar en contra de una mala gestión.

Por su parte Koontz (2000), menciona que la organización informal emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos se forma relaciones de amistad o de antagonismo que dan pauta al surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal, por lo tanto surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos. La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes.

A su vez Gordon (1997), dice que la organización informal es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal y que este tipo de organización se puede observar cinco niveles diferentes;

1. Organización informal total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.

4. Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

## **2.2 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional ha sido un tema recurrente en los análisis y los departamentos de recursos humanos, para algunos un tema de gran importancia, para otros uno un poco trillado y para otros uno que está sobrevalorado, que no trasciende demasiado y en el que no hay que invertir más de lo necesario. La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención al estudio del aspecto humano de la empresa y se le considero precursora en el estudio de la cultura organizativa.

Una definición de cultura organizacional es como la define Galarza (2000), que es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa.

Asimismo Ascary (2008), señala que la cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización. Por lo tanto la cultura organizacional puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre lo que está establecido y no establecido o por el contrario impedir o retrasar su puesta en práctica, si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento se puede deducir por tanto, que la cultura puede influir, sobre los resultados de la actividad de la empresa. La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa a través, de un objetivo social, no existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga, oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus

trabajadores tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

Como lo señala Robbins (2004), dada la importancia de la cultura organizacional se puede deducir estos dos aspectos;

1. Se concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional cuya variable influye en el comportamiento empresarial, del mismo modo que podría influir en el ambiente laboral como en los conflictos o en el liderazgo que se maneja en la organización.
2. Identificar la cultura organizacional como la base que ofrece la lógica que simbólicamente constituye a la organización, en el sentido del orden y pertenencia a la misma.

Asimismo este mismo autor señala que a la sombra de esta segunda perspectiva; simbólico- interpretativa, al incorporar el enfoque cultural la organización se percibe como construcción simbólica materializada comunicativamente a través, de un proceso mediante el cual se conforman, transmiten y desarrollan los significados. Por lo tanto la empresa constituiría un sistema cultural, una construcción social constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros, por lo que se entendería la cultura como esencia de la organización. Por el contrario desde una perspectiva sistémica algunos autores entienden la organización como sistema compuesto de subsistemas en continua interacción y a la cultura como una variable interna más de la organización producida por ella, no obstante no tiene que existir un divorcio entre ambas corrientes teóricas pues el fenómeno cultural constituye además, un sistema de significados compartidos donde la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan y producen normas de comportamiento, en el interviene el sistema comunicativo, que sirve de mediador en el intercambio con miembros de similares, patrones de conducta los cuales comparten lógicas simbólicas a través de un sentido de pertenencia referido a la cultura organizacional.

#### Desarrollo de la cultura organizacional

El concepto de cultura empresarial típica de la antropología, filosofía y sociología se viene aplicando en otras áreas de pensamiento, en especial las relativas a las

organizaciones sociales, mediante estudios sobre el comportamiento del hombre en estas, al irse superando de forma crítica las tendencias clásicas al respecto se necesitó contar con un marco teórico conceptual del tema, una teoría de la cultura organizativa que pudiese explicar el desarrollo y uso de elementos como los símbolos, valores y climas, entre otros, perspectivas que pueden encontrarse desde el pasado siglo en investigaciones interpretativas sobre las pautas de comportamiento y los elementos comunes de pequeños grupos sociales y colectivos.

Como lo señala Koontz (2000), el desarrollo de la cultura organizacional se remonta desde Elton Mayo y sus colaboradores por los años 20, cuando frente al management científico de Taylor, le hizo hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y sus repercusiones en el funcionamiento organizacional. Por tanto la cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento y una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización y para esclarecer este aspecto se analizó el proceso de formación de los grupos desde una configuración psicológica deduciendo que toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno. Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar o de un rango similar (como trabajadores o directivos).

Así como lo señala Schein (2004), desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura, sin embargo un grupo puede entenderse también como la unión de dos o más personas entre las cuales ha habido interacción durante cierto tiempo y se ha creado un sentimiento de unidad donde existen normas y metas comunes.

Desde este punto de vista Schein (2004), señala que las propiedades esenciales de un grupo;

1. Interacción; necesariamente tiene que haber relaciones recíprocas durante cierto tiempo.

2. Cohesión; se desarrolla un sentimiento de pertenencia al grupo que refuerza los lazos de camaradería y distinguen a los miembros de aquellos que no lo son.
3. Motivos y metas comunes; las presunciones iniciales se implantan gradual y firmemente en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo del grupo.
4. Normas de conducta; regulada por reglas que son comunes a todos los miembros.
5. Estructura; jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine.

Este mismo autor en su libro cultura organizacional y liderazgo, mantiene el elemento grupo como determinante y piedra clave en la evolución de la cultura en una organización y señala "es necesario, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa".

Sin embargo Matteson (2006), sentó las pautas para que en el campo psicológico cobrara relieve el papel del colectivo como forma cualitativamente superior de desarrollo del grupo, la colectividad o colectivo, no es solamente un grupo de individuos en interacción si no, es un complejo de individuos que tienen un fin determinado, están organizados y poseen organismos colectivos. El colectivo se caracteriza por poseer objetivos valiosos desde el punto de vista social y porque sus miembros, conscientes del valor de estos, contribuyen como una unidad a la realización de los mismos, es además, una organización armónica en la que los dirigentes cuentan con el respaldo moral y afectivo de los miembros, pues representan de manera bastante fiel los ideales de la mayoría, este es un rasgo distintivo con relación al grupo, pues en este último aunque exista unidad, con frecuencia se encuentra que integrantes que no asumen cargos directivos tienen mayor ascendencia y respaldo que los que ocupan esta posición.

Y este mismo autor para distinguir un colectivo de un grupo describe criterios esenciales que son;

1. Enlace o relación orgánica con otras formas de comunidad; el colectivo a diferencia del grupo, no puede funcionar aislado pues la motivación social que posee implica la relación orgánica con otras formas de comunidad.



2. Unidad; la unión cohesionadora se muestra con mayor intensidad y se basa en objetivos comunes de alto valor social.
3. Posición de órganos de coordinación, comunicación y control en los que cada miembro posee alguna responsabilidad y se organiza una jerarquía de responsabilidades donde cada miembro ocupa una posición y tiene cierto nivel de dirección. De ahí que la existencia de un colectivo conviviendo con grupos o subgrupos en una organización y esta se basa con el objetivo y funcionamiento de esta.

Pese a ser conceptos diferentes e individuales Schein (2004), no hace distinciones entre grupo y colectivo los considera la misma cosa al referir que el proceso de formación cultural es en un sentido idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la colectividad o la identidad del grupo son los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común, es lo que en última instancia denominamos cultura de ese grupo.

Y la colectividad dice Matteson (2006), es un grupo de trabajadores libres, unidos por objetivos y acciones comunes, organizado y dotado de dirección, disciplina y responsabilidad y continúa abordando el deber de cada cual de coordinar sus aspiraciones personales con los objetivos de la colectividad en su conjunto y del grupo en que se desenvuelve.

Por tanto lo dicho anteriormente puede resumirse en una definición de cultura organizacional referida a un conjunto articulado de creencias, valores, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y en consecuencia sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en su accionar. Entendamos como presunciones básicas las hipótesis iniciales apoyadas por un presentimiento o un valor, que llegan a ser gradualmente entendidas como realidades por los integrantes de la colectividad en cuestión de las funciones.

Asimismo Gordon (1997), señala que en el desarrollo de la cultura organizacional su función de esta no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.

Para Robbins (2004), el desarrollo de la cultura organizacional es definir los límites, transmitir un sentido de identidad a sus miembros, facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Asimismo Matteson (2006), propone una función epistemológica en el desarrollo de la cultura organizacional y es;

1. La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social y se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
2. Adaptativa para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o razón de ser.
3. Legitimadora justifica el sentido y valor de la organización, refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.
4. Instrumental ya que, es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficiente, es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.
5. Reguladora, la cultura se convierte en guía informal de comportamiento lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
6. Motivadora, los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes y facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

7. Simbólica es la representación de la vida social de un grupo compendia, resume y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Por otra parte Schein (2004), teniendo en cuenta los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos considera que la función del desarrollo de la cultura organizacional es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización y una vez adquirida reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable, dentro de la organización las funciones de la cultura van cambiando conforme evoluciona la empresa.

Como se puede observar entre colectividad y grupo no hay diferencia significativa de comportamiento ante la cultura organizacional, ya que, ambas se reducen a objetivos definidos regulados por normas, reglas, políticas, valores, misión, visión, creencias, historia elementos que conforman una cultura organizacional y tiene por supuesto un desarrollo, que a su vez está supeditado a estas variables propias de la empresa, a las influencias externas como son, la propia cultura del lugar, valores, costumbres, creencias, etc., asimismo se deben considerar a las variables internas propias del ser humano.

Bajo este contexto Schein (2004), define tres factores que moldean y contribuye al desarrollo de la cultura organizacional y son;

1. Los factores externos; se refieren a las fuerzas de fuera de la empresa que tienen una influencia directa sobre la cultura empresarial, como es la cultura nacional o local del lugar donde esté situada la empresa, la cultura de la industria en la que la empresa opera o la cultura profesional de los empleados inciden en la fijación y aceptación de determinados valores, también pueden considerarse como factores externos las características del entorno, la regulación de los mercados, el grado de competencia entre las empresas, etc. Los factores externos son una restricción para la dirección ya que no se puede actuar sobre ellos.

2. Los factores históricos de una empresa explican bastante el contenido de su cultura organizativa, en este aspecto cabe destacar tres factores relevantes;

- a) Los fundadores tienen un papel primordial en la creación de la cultura organizativa, por sus valores, creencias y actitudes, así como el propósito que

atribuyen a la empresa en su inicio, se transmiten en el tiempo durante muchos años o incluso durante toda la vida de la empresa.

b) Las crisis empresariales dan información acerca de cómo se han planteado y cómo se han resuelto, lo que suele establecer un modelo de valores y comportamiento que se suele repetir a lo largo del tiempo.

c) Las referencias organizativas que se han utilizado pueden explicar las aspiraciones de la empresa y los valores que se han adoptado.

3. Los factores internos pueden considerarse los más abundantes en la generación de la cultura organizativa y pueden ser modificados por la dirección para moldear la cultura de acuerdo con un conjunto de valores deseados. Los factores internos pueden ser agrupados en cuatro tipos básicos;

a) El comportamiento de la alta dirección, es el elemento más significativo en la adopción de determinados valores (comportamiento diario, incentivos personales, símbolos utilizados por la alta dirección, etc.), que transmiten información al resto de los empleados acerca de los valores propuestos

b) La definición de la estrategia, ayuda a definir la cultura organizativa, aspectos como la formulación de la misión y el propósito estratégico, la selección de los negocios de la empresa, la forma de competir adoptada, los objetivos generales, etc., tienen incidencia importante en la cultura.

c) La estructura organizativa, influye al definir agrupaciones de actividades, relaciones de jerarquía, etc. y estableciendo posibilidades de interacción entre las personas.

d) La dirección de recursos humanos, La política de recursos humanos (selección, socialización, movilidad, sistemas de incentivos, etc.), permite potenciar determinados valores y desechar otros.

### **2.3 Comportamiento Organizacional**

De acuerdo a Gordon (1997), la organización es una unidad social coordinada de forma consciente conformado por personas y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas, pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común, lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de resultados que, aunque sea por razones diversas estimen todas ellas que les

interesa conseguir, por lo tanto el comportamiento organizacional; es un campo de estudio que investiga el impacto que tiene los individuos en grupo y en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

Por otro lado Kreitner (1997), señala el comportamiento organizacional es la disciplina que estudia dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo de los grupos que la integran y de las interrelaciones que se dan entre los mismos, analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización.

Asimismo Robbins (2004), menciona el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización, es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

También Schein (2004), señala que el comportamiento organizacional, es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el propio ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, para lograr con ello la eficacia en las actividades de la empresa. El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización

Así como Gibson (2011), señala que el comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas. Además el comportamiento organizacional, abarca temas centrales como la motivación, comportamiento, autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura, procesos de los grupos, aprendizaje,

desarrollo, percepción, actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el desempeño del mismo.

Por lo tanto podemos determinar que el comportamiento organizacional, es una acción conjunta de los individuos que interactúan entre sí para el logro de objetivos comunes, con estructuras formales, normas, valores, creencias, filosofía de la empresa, liderazgo y comunicación de la misma, sin olvidar la individualidad de cada sujeto y su historia como el entorno diario en el que se desenvuelven y que a su vez todo esto determinara el comportamiento del grupo en forma positiva o negativa para el logro de resultados establecidos.

También Robbins (2004), sugiere que existen diferentes disciplinas que han contribuido a desarrollar el comportamiento organizacional y estas son;

- a) Psicología: ciencia que pretende medir, explicar, influir y cambiar la conducta de los seres humanos.
- b) Sociología: estudio de las personas en relación con sus semejantes.
- c) Psicología social: rama de la psicología que combina conceptos de la psicología y la sociología y se centra en la influencia recíproca de las personas.
- d) Antropología: estudio de las sociedades para aprender sobre los seres humanos y sus actividades.
- e) Política: estudio de la conducta de individuos y grupos en un entorno político.

Asimismo este mismo autor señala que el mundo se ha convertido en una aldea global por lo que los administradores de personal tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas, con una diversidad laboral y esta se vuelve más heterogénea en términos de género, raza, origen y pertenencia a otros grupos diversos, así que tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer las diferencias respondiendo a ellas de forma tal que se garantice la retención de los empleados y se aumente la productividad sin discriminación, además de existri otras disciplinas que interviene en el comportamiento organizacional que fue originado por la globalización que actualmente se vive en el país y el mundo tales como;

- Administración de la calidad, que sirve para el logro constante de la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de todos los procesos de la organización, esta tiene implicaciones para el comportamiento organizacional porque requiere que los empleados vuelvan a pensar en lo que hacen y participen más en la toma de decisiones en el trabajo.
- Reingeniería de procesos, es una reconsideración de cómo debe hacerse el trabajo y cómo estructurar la organización si se comenzara desde cero, el comportamiento organizacional, ofrece a los administradores de personal nociones importantes para que trabajen en las modificaciones, como también contribuye a mejorar el desempeño de la organización enseñando a los administradores la relación entre las actitudes, la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Por lo tanto administrar en tiempo de globalización y crisis económica debe describirse más bien como una actividad con largos periodos de cambios continuos, interrumpidos ocasionalmente por momentos breves de estabilidad. El estudio del comportamiento organizacional puede ofrecer nociones importantes para comprender mejor un mundo laboral que no cesa de cambiar, aprender cómo superar la resistencia al cambio y cuál es la mejor manera de crear una cultura organizacional que prospere en medio del cambio. La victoria será para las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores.

Así como lo señala Ascary (2008), el comportamiento organizacional juega un papel sumamente importante el cual debe ofrecer varias sugerencias para guiar a los Psicólogos en el diseño de sitios y puestos de trabajo que ayuden a los empleados a enfrentar los conflictos entre el trabajo y la vida personal, disyuntivas éticas de situaciones en las que se requiere que los individuos definan la conducta correcta e incorrecta. Por tanto el psicólogo deberá trabajar, aplicar parámetros e identificar las principales variables dependientes, como los factores que hay que explicar o pronosticar, como la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral y recientemente se agregó ciudadanía organizacional, también debiendo trabajar con las variables independientes de los propios individuos es decir, las personas que llegan a las organizaciones con ciertas características que van a influir en su

comportamiento en el trabajo (características biográficas, capacidad, percepción, etc.).

Asimismo Martínez (2011), señala los grupos en el comportamiento de las personas, es más que la suma de los actos propios de todos sus individuos. La complejidad de nuestro modelo aumenta si observamos que la conducta de la gente cuando está en grupo es distinta que cuando está a solas por lo tanto, estas son variables que en el plano de los sistemas de las organizaciones, el comportamiento organizacional llega a su mayor nivel de sofisticación cuando añadimos una estructura formal a nuestros conocimientos previos de la conducta de individuos y grupos, así como los grupos son más que la suma de sus integrantes, las organizaciones son más que la acumulación de sus grupos en las organizaciones desarrollando líderes o jefes que manejen estos grupos, mismo en que se convierten en individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas por medio de las demás personas, a las que se les llama subordinados.

Así también Schein (2004), determina las funciones centrales de los Gerentes, jefes supervisores o líder del grupo que ayudaran que el comportamiento del trabajador sea efectivo y orientado al logro de los objetivo de la organización y son;

- a) Planeación, el jefe se encarga de definir las metas organizacionales, del mismo modo determina la estrategia general para alcanzarlas y de desarrollar una jerarquía comprensible de los planes, con la finalidad de integrar y coordinar actividades.
- b) Organización, el jefe se encarga de determinar cuáles son las labores que deben realizarse, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán las tareas, quién reportará a quién y por último quién tomará las decisiones.
- c) Dirección, el líder es el encargado de motivar a sus subordinados, así como de dirigirlos, de seleccionar los mejores canales de comunicación, mediante los cuales resuelven los conflictos que se presenten en la organización.
- d) Control, en esta función se establecen las metas se formulan los planes, se delimitan las estructuras, se contrata, se entrena y motiva al personal y aún existe la posibilidad de que se haya cometido un error, por lo tanto en este punto donde se pone de manifiesto está función para monitorear las



actividades y asegurar así que se está consiguiendo lo planeado y corregir a tiempo cualquier desviación significativa.

Asimismo señala Koontz (2000), que la comunicación es también un elemento fundamental para el comportamiento organizacional, ya que, el trato con los trabajadores y el manejo de las normas de la empresa, es una buena parte del éxito en cualquier trabajo administrativo y radica en tener las habilidades para transmitir la información en forma efectiva y se oriente al trabajador en logro de los objetivos y desarrollo del mismo.

Asimismo Martínez (2011), señala que existen variables claves que pueden explicar, predecir o afectar al comportamiento organizacional y son;

1. Productividad; se puede considerar una organización como productiva en la medida que logre sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible, por lo tanto la productividad implica entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. El primer término se refiere a cumplir con las metas trazadas en la organización. La eficiencia es la relación existente entre el resultado eficaz y el insumo que se requiere para obtenerlo. Una compañía es eficaz cuando logra sus metas de ventas o la participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr las metas de manera eficiente, entre las medidas de tal eficiencia se encuentran el rendimiento sobre la inversión, las ganancias por ventas y la producción por hora de trabajo, las medidas de productividad deben considerar también los costos incurridos en lograr la meta trazada.
2. Ausentismo, se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Es innegable afirmar que es de suma importancia para la organización mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobre todo en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción, aquí el ausentismo puede provocar el paro general de la instalación. Los niveles de ausentismo por encima de los aceptables, afectan en la eficacia y eficiencia de toda la organización.
3. Rotación, se refiere al retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede

entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

4. Satisfacción en el trabajo, es una actitud hacia el trabajo de uno, la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir. La idea que se posee que los empleados satisfechos son más productivos que los que no lo son ha sido creencia básica de los gerentes por largo tiempo. Es mucha la evidencia que debate esta relación, pues no solamente las sociedades deberían interesarse por la cantidad de vida, es decir por la alta productividad y adquisiciones de materiales, sino también por la calidad de vida. La satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.
5. Variables del nivel individual, la gente que entra a las organizaciones lo hace con determinadas características que influirán en su comportamiento en el trabajo, tales como las características biográficas, las características de la personalidad, ciertos valores, actitudes y niveles de habilidad. Todas estas se encuentran por lo general intactas al momento del ingreso del individuo a la fuerza laboral, la gerencia casi no puede hacer nada para cambiarlas, no obstante tienen un impacto grande en el comportamiento del empleado.
6. Variables a nivel de grupo, el comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente.
7. Variables a Nivel de Sistemas de Organización, el comportamiento organizacional logra su máximo nivel de complejidad al agregársele

una estructura formal a nuestra comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. Las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran. El diseño de la organización formal; los procesos de trabajo, las políticas de recursos humanos de la organización, las prácticas, la cultura interna, entre otros, son temas que poseen un impacto en las variables ya mencionadas.

También Spector (2002), señala que es importante tener en cuenta las características personales que son objetivas y que en definitiva intervienen en el comportamiento organizacional como es;

a) Edad; existen tres razones por las que se torna importante el tema de edad y rendimiento estas son; la creencia de que el rendimiento en el trabajo disminuye con el incremento de la edad, sin importar que esto sea verdad o no, muchas personas actúan de acuerdo a este criterio. La legislación reciente que existe en algunos países como Estados Unidos que prohíbe el retiro obligatorio. Los dueños de las organizaciones hoy por una parte observan en sus empleados mayores ciertas cualidades positivas tales como experiencia, el juicio, la marcada ética y un claro compromiso con la calidad, pero también se encuentran con que ellos están carentes de flexibilidad y se resisten a la nueva tecnología, esto en las organizaciones actuales que buscan individuos adaptables y abiertos al cambio, se convierte en un aspecto negativo que evita su contratación o en todo caso aumenta sus niveles de despido. En la relación edad-rotación, mientras más viejo seas menor es la probabilidad que renuncies a tu trabajo. En referencia a edad-ausentismo, la mayoría de estudios muestran una relación inversa. En la relación edad-productividad, se piensa que la persona mayor posee menor rendimiento, esto es relativo porque pueden poseer mayor productividad en determinadas áreas que la que posee una persona joven.

b) Género; entre hombres y mujeres existen pocas, si es que hay diferencias que afecten su rendimiento en el trabajo, en todos los aspectos como habilidades, por ejemplo; en solucionar problemas, motivación, sociabilidad, dirección competitiva, entre otras, no se observan diferencias de igual forma no existe ningún tipo de evidencia que indique que el género de un trabajador afecte la satisfacción en el trabajo. En lo que se puede encontrar diferencias, pero muy pequeñas, es en que las mujeres se encuentran más dispuestas a estar de acuerdo con la autoridad y que los

hombres son más audaces y poseen más expectativas de éxito. Un tema en que se puede decir que difieren hombres y mujeres se presenta en el caso en que las mujeres tengan niños pequeños en casa, pues puede que prefieran trabajar medio tiempo o buscarán trabajos con horarios flexibles o en todo caso buscarán trabajar a través de la distancia manteniendo comunicación permanente por red o vía electrónica. En cuanto al género-ausentismo, las mujeres poseen una tasa de ausentismo mayor que la de los hombres, esto sucede muchas veces porque al poseer ella generalmente, la responsabilidad de la casa y la familia, al presentarse problemas con sus hijos o al tener otra emergencia en ella, ha sido ella la que tradicionalmente falta al trabajo, aunque actualmente una gran proporción de hombres está interesado por el cuidado y educación de sus hijos como las mujeres. En referencia al género-rotación, mientras que algunos han encontrado que las mujeres tienen mayores tasas de rotación, los hombres en cambio no, por lo que no se pueden llegar a una conclusión.

c) Estado Civil; los empleados casados poseen poco nivel de ausencia al trabajo de igual manera poca rotación y se encuentran más satisfechos con el mismo en comparación con empleados solteros.

d) Antigüedad; se refiere al tiempo que se haya trabajado en un empleo en específico.

En cuanto a la relación antigüedad-productividad, se puede decir que existe una relación positiva entre ambos, puede considerarse como un buen pronosticador por la experiencia laboral. En el caso de la relación antigüedad-ausentismo, se encuentran negativamente asociados, se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa del ausentismo. Casi lo mismo ocurre con la relación antigüedad-rotación, en el que se puede considerar a la antigüedad como una variable explicativa de la rotación. Los estudios demuestran que la antigüedad que un trabajador tuvo en un empleo anterior pronostica la rotación futura del mismo. En referencia a la relación existente entre antigüedad-satisfacción, se encuentran positivamente asociadas, la antigüedad puede considerarse un pronosticador sólido y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

e) Personalidad; se refiere con esto a un grupo estable de características y tendencias que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico, refiriéndose con esto a pensamientos, sentimientos y acciones de personas que coinciden en el tiempo y no tan solo en el resultado de

presiones sociales y biológicas del momento, se puede observar que encierra tres ideas de relevancia como; la definición no limita la influencia de la personalidad sólo a determinados comportamientos, a ciertas actitudes o determinadas personas, en contraste la teoría de la personalidad es una teoría general del comportamiento, es decir un intento por comprender o describir la totalidad del comportamiento durante el tiempo, existen algunas personas que afirman que explicar el concepto de personalidad es tratar de explicar la esencia del ser humano. En cierto modo, la persona es como todas las demás personas, algunas otras personas y ninguna otra persona. Las teorías de la personalidad describen lo que las personas poseen en común y además aquello que las diferencia, comprender la personalidad de un hombre consiste a distinguir lo que esa persona tiene en común con los demás, como aquello que lo hace ser única. Otros autores definen la personalidad como constante y con coincidencia en el tiempo, la mayor parte de las personas reconocen de manera intuitiva esta estabilidad.

Así como también Robbins (2004), define los factores que se consideran determinantes de la personalidad y que afectan o modifican el comportamiento organizacional;

- Herencia; la creencia en una base biológica de la personalidad se encuentra basada en las ideas de muchas personas. La oposición que persiste en el tiempo naturaleza–crianza, en la teoría de la personalidad ha sido un gran desacuerdo sobre el grado hasta el que influyen los factores genéticos en la personalidad. Algunos investigadores afirmaban que la personalidad se hereda, otros en cambio afirmaban que las experiencias de algunas personas determinan su personalidad. En este sentido el pensamiento contemporáneo es más equitativo y postula que tanto la herencia (biología) como el ambiente (experiencias) son importantes, aunque claro algunas características de la personalidad pueden recibir más influencia de un factor que de otro. Algunos expertos establecen que la herencia establece límites al nivel de desarrollo de características y solo dentro de él, las fuerzas del ambiente determinan las características de la personalidad. Un alcance interesante es el que afirma que es muy probable además que los seres humanos hayamos heredado algunas características que influirán sobre las elecciones de nuestra carrera profesional.

- Cultura; es la manera característica en que poblaciones distintas organizan sus vidas, cumple un papel importante en la formación de la personalidad. Las personas que nacen en una cultura específica están expuestas a los valores de la familia, de la sociedad y a las normas de comportamiento aceptables. Es la encargada de definir la manera en que se deben desempeñar los papeles en la sociedad, así como también ayuda a establecer patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas, por lo general existen diferencias extensas en los comportamientos de individuos, por esto no todas las personas reaccionan igual a las influencias culturales, en este tema es que muchas veces los gerentes pueden cometer errores pues consideran que sus subordinados son iguales a ellos, pues las personas poseen y muestran muchas diferencias importantes, inclusive las personas que se desarrollan en la misma cultura y que se han desarrollado en los mismos grupos sociales son diferentes.
- Familia; conduce al individuo a participar socialmente en una cultura determinada, los padres y hermanos desempeñan un gran papel en la formación de la personalidad del individuo, así como también los demás miembros como tíos, primos, abuelos.
- Pertenencia a un grupo; el primer grupo al que la mayor parte de personas pertenece es la familia, luego participa en muchos más a lo largo de su vida. Los cuantiosos papeles y experiencias por las que pasan los individuos en estos grupos son una fuente de diferencias en la personalidad.
- Experiencias Vitales; las experiencias de cada una de las personas a lo largo de su vida, actúan como determinantes de la personalidad, un ejemplo claro sería el desarrollo de la autoestima que depende de diferentes experiencias, como la oportunidad de lograr las metas y cumplir con las expectativas, las pruebas de la capacidad de influir sobre las demás personas, entre otros.
- Situación que se esté viviendo en ese momento; influye en los efectos de la herencia y el ambiente de la personalidad. La personalidad que presenta una persona, aunque por lo general es estable cambia en situaciones diferentes.

Continúa Spector (2002), señalando las características personales que intervienen en el comportamiento organizacional;

f) Percepción; se refiere a la selección y organización de estímulos del medio ambiente para brindar experiencias significativas a las personas que los experimenta, además incluye la búsqueda, la obtención y el procesamiento de información. Puede definirse como un proceso psicológico por el que los individuos reúnen información del medio a fin de darle un significado a su ambiente, por lo tanto es relevante en el sentido que lo que importa para el comportamiento es la realidad en la manera en que es percibido por el individuo y que los factores que influyen en la percepción son;

- El preceptor
- Las Actitudes
- Las Motivaciones
- Los Intereses
- Las experiencias pasadas
- Las expectativas
- El Objetivo
- La situación

g) Toma de decisión; es una parte relevante del comportamiento organizacional, así como los individuos toman decisiones, se deben preocupar por la calidad de las mismas, que se ven influenciadas con mucha frecuencia por sus propias percepciones.

En el proceso de toma de decisiones se observa que tiene su origen en un problema, que es un estado de discordancia entre la situación actual de las relaciones y algún estado deseado, que además requiere de cuidado sobre los cursos alternos de acción. La comprensión de que un problema en realidad existe y que se requiere tomar una decisión es un asunto perceptual. Como lo señala Zepeda (1999), Las percepciones se vuelven importantes al recibir una persona mucha información, de la cual solo alguna es importante, esas son precisamente las que las percepciones determinan.

h) Valores; este se refiere a las convicciones básicas en el cual es un modo determinado de conducta o estado final de existencia ya sea con aceptación personal o en forma social. Asimismo contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es adecuado, bueno o deseable, además de un elemento de contenido como de intensidad, el primero establece que

un modo de conducta o estado final de existencia es importante, el atributo de intensidad determina en qué grado es importante, al clasificar los valores de acuerdo a su grado de intensidad se logra un sistema de valores que posee una persona y que todos los seres humanos poseemos. Como lo menciona McClellan (1989), la importancia que presentan los valores en el comportamiento organizacional, es en el sentido que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes, comportamientos, motivaciones y además porque influyen en las percepciones de los individuos. Una porción importante se determina de manera genética, los demás se atribuyen a factores tales como la cultura nacional, la educación que recibieron de los padres, maestros, amigos y en general las influencias del medio que los rodea. Una parte muy importante de los valores que los individuos poseen se establecen en sus primeros años influenciados principalmente por sus padres, a medida que crecen se exponen a todos los sistemas de valores con los que se podría haber alterado muchos de sus valores, por ejemplo si en la escuela un joven anhelaba pertenecer a una grupo y para esto debía beber alcohol, existe una posibilidad grande que este cambiara su sistema de valores para ingresar a dicho grupo. Los valores son relativamente estables y duraderos, pero al cuestionar los nuestros se pueden obtener como resultado un cambio, se puede decir que las convicciones elementales ya no se aceptan.

i) Motivación; es el estímulo que hará que el individuo tenga una conducta determinada. Las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior y originan que se comporte de una manera determinada, es debido a que, los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad y se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización y los tres elementos claves que se pueden sacar de es el esfuerzo, que es una medida de la intensidad. Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. Se debe considerar la calidad del esfuerzo como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes. La necesidad, se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse



satisfaciendo la necesidad provocarán que la tensión disminuya y las metas organizacionales, es decir los objetivos que la organización busca.

j) Comunicación; es lógico que ningún grupo pueda existir sin la comunicación, entendiéndose ésta como la transmisión y el entendimiento del significado. Sólo a través de la transferencia de significados se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones, etc. y al mismo tiempo se debe esperar que éste sea comprendido. Una idea o un pensamiento por muy importante o extraordinario que sea no vale para nada si no es entendido por las demás personas. La comunicación perfecta, se da cuando una idea o un pensamiento se transmiten de tal forma que el receptor cree una reproducción mental igual a la de la persona que le transmitió el mensaje. El proceso de comunicación se refiere a los pasos que se dan entre la fuente y el receptor como consecuencia de la comunicación, para que la comunicación se dé se requiere, un propósito expresado a manera de un mensaje a transmitir, se da entre el transmisor y un receptor. El mensaje se codifica, es decir se convierte en una forma simbólica, después se envía a través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original, en consecuencia tenemos una transmisión de significado de un individuo a otro. Asimismo este mismo autor señala que el proceso de comunicación debe tener los siguientes factores;

1. Fuente de comunicación; persona que transmite ideas, pensamientos, entre otros.
2. Codificación; se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento, existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural.
3. Mensaje; se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora, es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura, etc.
4. Canal; se refiere al medio a través del cual transita el mensaje, es elegido por la fuente, quien determina si el canal es formal o informal.
5. Decodificación, se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente, tanto la fuente como el receptor deben tener la suficiente capacidad para razonar, deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria.
6. Receptor; se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone su entendimiento de lo transmitido.

7. Retroalimentación; es el último paso del proceso en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos.

k) Liderazgo; existen muchas definiciones sobre el liderazgo aún hoy los investigadores no logran ponerse de acuerdo sobre este tema. En los aspectos en los que sí existe acuerdo es en que el liderazgo incluye un proceso de influencia, es la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas. Esta fuente de influencia puede ser formal, es decir propia de la posición o rango gerencial en una organización. Pero no confunda no todo líder es gerente, ni todo gerente es líder, además los líderes pueden surgir fuera de la estructura formal de la organización, ellos son por lo general tanto o hasta más importante que los líderes formales, el liderazgo ha sido siempre relevante para las organizaciones. La habilidad del líder para orientar el trayecto a seguir, a través de la estimulación de todas las áreas que conforman un sistema de organizaciones potenciando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa, el liderazgo organizacional representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder. En definitiva, el concepto de liderazgo organizacional hace referencia a la habilidad o capacidad interpersonal del líder o el proceso a través del cual éste influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad.

## **CAPÍTULO III**

### **NORMATIVIDAD**

#### **3.1 Normatividad de la seguridad organizacional**

Uno de los aspectos básicos de cualquier organización es la seguridad, no solo para realizar el trabajo, sino también para entrada y salida de personal empleado y externo, en la información confidencial que se maneja, en la tecnología, en el proceso de fabricación o servicio, de salud, etc., por tal motivo se han tomado una serie de criterios a nivel gubernamental, como de las mismas empresas u organizaciones, para determinar las normas o parámetros para regular los aspectos antes mencionados.

Es así como Davila (2001), señala que norma de seguridad es una regla a la que se debe ajustar la puesta en marcha de una operación, también se puede definir como una guía de actuación por seguir o como un patrón de referencia. Las normas de seguridad se pueden considerar prácticamente en dos partes;

1. Normas de carácter general; son las universalmente aceptadas.
2. Normas de carácter específico; las que regulan una función, trabajo u operación específica

Asimismo este mismo autor señala las ventajas de las normas las cuales son;

- Representan un elemento de sistematización de seguridad
- Facilitan la comprensión y ejecución de las tareas de seguridad de forma clara y precisa
- Permiten la dirección eficaz del sistema de seguridad
- Impiden que existan vacíos acerca de la seguridad
- Facilitan la rápida formación y concientización del personal
- Permiten un manejo excelente de las instalaciones y equipos
- Homogenizan los medios y procedimientos, además de facilitar la comunicación y la seguridad
- Aumentan el sentido de seguridad en el usuario

Asimismo Kellerson (2003), señala que la normatividad puede clasificarse de acuerdo a su emisor en;

1. Normatividad Externa; es el conjunto de disposiciones emitidas por las autoridades federales, estatales, municipales y/o locales, las cuales toda organización deberá cumplir de manera cabal de conformidad con su régimen constitutivo.
2. Normatividad Interna; es el conjunto de disposiciones aprobadas por el Consejo de Administración de conformidad con las recomendaciones de sus órganos de apoyo (Comités) que tienen como finalidad describir los procesos operativos y normar el comportamiento del personal de las organizaciones para alcanzar los objetivos establecidos.

Este mismo autor señala los elementos de normatividad externa e interna de que se deben cumplir y son;

Normatividad Externa	Normatividad Interna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes emitidas por organismos, federales, estatales o locales</li> <li>• Disposiciones legales o fiscales</li> <li>• Disposiciones transitorias</li> <li>• Tratados de comercio</li> <li>• Reglamentos</li> <li>• Boletines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Manuales de proceso o procedimientos</li> <li>• Sistema de control interno</li> <li>• Políticas y normas corporativas</li> <li>• Código de conducta</li> <li>• Tablas de habilidades</li> </ul>

Es así como la seguridad y salud en el trabajo se encuentra regulada por diversos preceptos contenidos en nuestra Constitución Política, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, así como por las normas oficiales mexicanas de la materia, la propia organización y/o empresa, entre otros ordenamientos, por ejemplo; el artículo 123, Apartado "A", fracción XV, de la Ley Suprema dispone que el patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que

resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores. En la Ley Federal del Trabajo en su artículo 132, fracción XVI, consigna la obligación del patrón de instalar de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador, así como de adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos que expidan las autoridades competentes, para estos efectos deberán modificar en su caso, las instalaciones en los términos que señalen las propias autoridades. Asimismo, el referido ordenamiento determina en su fracción XVII, la obligación que tienen los patrones de cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo y en general en los lugares en que deban ejecutarse las labores. El referido ordenamiento también recoge las siguientes obligaciones a cargo de los trabajadores en su artículo 134, fracciones II y X; observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores y someterse a reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable. Por otra parte la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal faculta a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en su artículo 40, fracción XI, para estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales para la protección de los trabajadores. La Ley Federal del Trabajo dispone en su artículo 512 que en los reglamentos e instructivos que las autoridades laborales expidan se fijarán las medidas necesarias para prevenir los riesgos de trabajo y lograr que el trabajo se preste en condiciones que aseguren la vida y la salud de los trabajadores. También la Ley Federal sobre Metrología y Normalización determina en sus artículos 38; fracción II, 40; fracción VII, y 43 al 47 la competencia de las dependencias para expedir las normas oficiales mexicanas relacionadas con sus atribuciones; la finalidad que tienen éstas de establecer entre otras materias las condiciones de salud, seguridad e higiene que deberán observarse en los centros de trabajo, así como el proceso de elaboración, modificación y publicación de las mismas. El Reglamento Federal de Seguridad e Higiene y Medio Ambiente de Trabajo establece en su artículo 4; la facultad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para

expedir las normas oficiales mexicanas de seguridad e higiene en el trabajo con base en la Ley, la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y el presente Reglamento. Las normas oficiales mexicanas que emite la Secretaría del Trabajo y Previsión Social determinan las condiciones mínimas necesarias para la prevención de riesgos de trabajo y se caracterizan por que se destinan a la atención de factores de riesgo, a los que pueden estar expuestos los trabajadores. Existen actualmente en México 41 normas oficiales mexicanas en materia de seguridad y salud en el trabajo, dichas normas se agrupan en cinco categorías; de seguridad, salud, organización, específicas y de producto. Su aplicación es obligatoria en todo el territorio nacional.

Este mismo autor menciona, sin embargo sobre por el tratado del libre comercio primero y ahora por la globalización, las empresas Mexicanas y no de origen Mexicano se ven obligadas a considerar los requerimientos de países extranjeros tales como Estados Unidos, nuestro principal cliente-proveedor, China, Alemania, Canadá, por mencionar unos de los más importantes. Por tanto es necesario considerar las normas internacionales de seguridad establecidas principalmente por La (ONU) Organización de las Naciones Unidas y la (OIT) Organización Internacional del trabajo, en las que señala lo siguiente; La Oficina Internacional del Trabajo (OIT) fue creada por el Tratado de Versalles, en 1919, es un organismo especializado de las Naciones Unidas dotado de capacidad jurídica, autónoma y de composición tripartita. La OIT es fuente del Derecho Internacional del Trabajo, generando un conjunto de normas internacionales, a través de acuerdos tripartitos adoptados institucionalmente, tal Derecho Internacional aspira a convertirse en Derecho Universal aplicable a todos los Estados miembros, cuya aceptación es necesaria para tener eficacia jurídica. La constitución de la OIT promueve entre sus 178 Estados Miembros la necesidad de mantener ciertos estándares laborales de tratamiento mínimo, basado en los convenios internacionales vigentes. La acción de la OIT tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores, para la obtención de este propósito la organización cuenta con dos importantes instrumentos; uno jurídico, la adopción de Convenios y recomendaciones y otro técnico, los programas de asistencia a los países y entidades que la requieran. La más reciente discusión del tema de seguridad social en el seno de la OIT se realizó en la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) en junio de 2001. La discusión tuvo por objeto la definición de una concepción de la

seguridad social que, sin dejar de respetar los principios fundamentales, fuera capaz de responder a los nuevos desafíos. La discusión dio lugar a conclusiones que se materializaron en una resolución que afirma que las actividades de la OIT en el campo de la seguridad social deberían basarse en la Declaración de Filadelfia, el concepto de trabajo decente y las normas de la OIT sobre seguridad social pertinentes.

La definición y el alcance de la seguridad y la salud en el trabajo han evolucionado con el tiempo y mediante un proceso gradual y continuo, las áreas de preocupación con respecto a la seguridad y la salud en el trabajo han rebasado el ámbito del lugar de trabajo, vía las ramas de actividad económica y las preocupaciones nacionales, para alcanzar finalmente la escena mundial e incluir las preocupaciones medioambientales. De acuerdo con la definición global adoptada por el Comité Mixto OIT/OMS de Salud en el Trabajo en su primera reunión (1950) y revisada en su duodécima reunión (1995), señala, la finalidad de la salud en el trabajo consiste en lograr la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los trabajos. Según la Asociación Internacional de la Higiene Ocupacional (IOHA), la higiene ocupacional es la ciencia de la anticipación, el reconocimiento, la evaluación y el control de los riesgos derivados del lugar de trabajo, o producidos en el mismo, que podrían perjudicar la salud y el bienestar de los trabajadores y además tiene en cuenta la posible repercusión en las comunidades cercanas y el medio ambiente en general. La Sociedad Americana de Ingenieros de Seguridad define este concepto en términos similares a los de la IOHA, aunque hace hincapié en la eliminación progresiva de los riesgos y en los programas de prevención de los mismos. La relación cada vez más estrecha entre la seguridad y la salud en el trabajo y las preocupaciones medioambientales, el gran número de disciplinas específicas relacionadas con este campo, los numerosos riesgos medioambientales y del lugar de trabajo a los que hay que hacer frente, dan una idea precisa de la complejidad del tema de la amplitud y nivel de estructuras, calificaciones, conocimientos y capacidades analíticas necesarias para aplicar de forma adecuada y coordinada todos los elementos básicos que componen los sistemas de seguridad y salud en el trabajo, así como de la magnitud de la tarea de proteger a los trabajadores y al medio ambiente. En ese contexto, el desarrollo de medios y planteamientos destinados a lograr una coherencia efectiva a nivel global,

la coordinación de acciones, prioridades, repercusiones y la utilización de las inversiones se están convirtiendo en una cuestión prioritaria tanto para los Estados Miembros como para las organizaciones internacionales con mandatos relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo, el medio ambiente y ahora el terrorismo.

La OIT también ha elaborado numerosos repertorios de recomendaciones prácticas en materia de seguridad y salud en el trabajo, al igual que las normas los repertorios de recomendaciones prácticas se elaboran en un contexto tripartito, aunque el proceso de elaboración cada vez es menos engorroso y se lleva a cabo mediante una reunión de expertos nombrados por el Consejo de Administración. Las normas pertinentes en materia de seguridad y salud en el trabajo incluyen obviamente a los convenios sobre los derechos humanos fundamentales en el trabajo, ya que, constituyen el medio instrumental para otras normas del trabajo. Entre las cuatro normas prioritarias, los convenios sobre la consulta tripartita y la inspección del trabajo tienen también especial pertinencia. La fuerza impulsora de la labor de la OIT en materia de seguridad y salud en el trabajo la componen, no obstante las normas del trabajo que regulan específicamente los principios más importantes, los medios y métodos esenciales para abordar las preocupaciones en la materia, tales normas figuran en 17 convenios, un protocolo y 23 recomendaciones. Cabe señalar que como la seguridad, la salud y la estabilidad social en el trabajo es una cuestión transversal, sus preocupaciones se abordan también en un gran número de normas de la OIT que se ocupan principalmente de otras cuestiones. Las normas y demás instrumentos que se han elaborado durante los últimos 84 años reflejan y muestran una evolución histórica en la manera de abordar las cuestiones relativas al lugar de trabajo antiguas y recientes. Son el producto de distintas eras históricas y legislativas y el reflejo de diferentes fases del progreso científico, tecnológico e industrial. Con objeto de evaluar su actual repercusión, coherencia y pertinencia, parece oportuno que a continuación se sitúe a estos instrumentos en su contexto histórico.

Durante los primeros años la OIT se centró en aumentar la seguridad en las fábricas y en proporcionar protección contra los peligros industriales causados por sustancias específicas y particularmente peligrosas, como la cerusa, las esporas carbuncosas y el fósforo blanco. Esta tendencia a centrarse en una reglamentación específica de estas sustancias continuó hasta 1971, año en que se adoptó el Convenio sobre el



benceno, 1971 En 1986, se adoptó el Convenio sobre el asbesto, 1986 (núm. 162), que representa el ejemplo más reciente de este planteamiento. Estas normas consisten principalmente en una sencilla serie de disposiciones que hay que cumplir. Al mismo tiempo durante el decenio de 1930, se introdujeron perspectivas sectoriales más amplias a través de la adopción de normas sobre higiene en oficinas y seguridad en la construcción. Desde entonces, han seguido elaborándose normas que abordan preocupaciones comunes en ramas de actividad económica específicas, que se han centrado en las industrias y sectores más peligrosos como por ejemplo; la construcción y salud en las minas en el año 1995 la más recientemente, en la agricultura con el Convenio sobre la seguridad y la salud en la agricultura en el 2001, en ese mismo año también se reconoció la necesidad de contar con orientaciones internacionales comunes sobre la cuestión de la seguridad internacional contra el terrorismo. No obstante, hubo que esperar hasta junio de 2002, para que se adoptara el Sistema Mundialmente de criterios de seguridad. Fue en el área de la seguridad y la salud en el trabajo donde surgió la necesidad de disponer de reglamentos precursores de los repertorios de recomendaciones y prácticas, donde se han utilizado de forma más extensa.

Con lo que respecta a la ONU señala que la seguridad a nivel internacional ha cambiado por los diferentes acontecimientos históricos, hechos políticos mundiales, junto con el avasallador avance de la globalización, han dado forma a partir del término de la Segunda Guerra Mundial y en especial durante la última década, a vertiginosos cambios conceptuales en todo orden de cosas. Ello sin duda ha dado lugar a nuevas percepciones para enfrentar la problemática de la seguridad y defensa, tanto a nivel de los Estados como a nivel internacional, produciendo una importante corriente de ideas que en el tiempo, han generado nuevas concepciones relativas al tema, por lo tanto, aquella idea de Seguridad Colectiva nacida en el seno de la Sociedad de las Naciones, no constituye conceptualmente el mismo referente al que recurrimos hoy y a partir del cual se desarrollan las acciones que apuntan al mantenimiento de la paz y la seguridad mundial.

Con la creación de la Sociedad de las Naciones nació el concepto de Seguridad Colectiva, concepto que nos acompaña hasta la fecha, pero con variaciones a su concepción original. Bajo esta modalidad la seguridad de un Estado concreto pasó a

constituir un aspecto considerado como bien público debido a que su supervivencia y seguridad ya no quedarían necesariamente bajo la responsabilidad exclusiva del propio Estado afectado, sino desde el núcleo familiar y las empresas u organizaciones. Se empezó a actuar bajo una conciencia colectiva, la Organización de las Naciones Unidas representó la materialización de las aspiraciones de la sociedad internacional en el tema de la seguridad y la defensa entre otras, transformándose en el órgano rector para la aplicación de las herramientas y medidas destinadas a prevenir o detener los conflictos. Sin embargo, su visión de la seguridad no siempre se ha encontrado sólidamente cimentada, por cuanto se han generado documentos en los que se plantearon sucesivamente distintas definiciones sobre el tema. Con ello queda de manifiesto el hecho de que el concepto de seguridad se encuentra aún en evolución como consecuencia de los nuevos escenarios político-estratégicos generados a la luz de los acontecimientos y fenómenos del mundo actual.

Otra forma de visualizar la tendencia evolutiva en la concepción de seguridad internacional y defensa radica en los cambios que ha sufrido la definición conceptual y estructural de las diez operaciones de mantenimiento de la Paz desde su creación hasta la fecha. Los recursos legales, las modalidades y los órganos definidos para tomar acción y que se encuentran contenidos en la Carta de las Naciones Unidas, han debido dar paso a nuevos enfoques para lograr los cometidos perseguidos así los antiguos mecanismos para el mantenimiento de la paz han derivado en lo que se conoce hoy como Operaciones de Paz. En relación a esto las fuerzas participantes en las operaciones de paz pasaron de ser aquellas aportadas por los Estados a las Naciones Unidas, para transformarse en elementos orgánicos de los propios Estados, autorizados por la ONU para dar curso a las acciones acordadas, indudablemente todos estos cambios tienden a una abierta evolución conceptual de la seguridad debido a que las antiguas estructuras, argumentos y modalidades no permitían satisfacer las necesidades que se creaban como producto de las nuevas realidades. Finalmente cabe agregar que a la vista de los hechos y tendencias motivados por los diferentes procesos universales que se han desarrollado a partir del término de la Segunda Guerra Mundial, los enfoques de la seguridad internacional han ido evolucionando de manera tal que la dinámica que han adquirido está lejos de llevarlos a una concepción final y definitiva acerca de su

tratamiento. Asimismo le da una gran importancia a los derechos humanos que tiene cada individuo de la faz de la tierra.

En cuanto a la normatividad de una empresa, existen diversos criterios para establecer las normas, leyes, y disposiciones, estos criterios son; las políticas corporativas, los manuales operativos, los preceptos gubernamentales como nacionales e internacionales entre otros, todo esto conforman la normatividad aplicable a una organización. Dicha normatividad tiene como propósito promover la competitividad de las empresas en condiciones similares del mercado y en su caso dependiendo de la industria a la cual dirija sus actividades, regular los procedimientos y operaciones relacionadas con la gestión del negocio para el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Consejo de Administración, mediante su apego y cabal cumplimiento.

Cada empresa debe formar un comité de auditoría o en otras palabras debe existir una comisión mixta de seguridad, como un órgano de apoyo al consejo de administración, la cual tiene como funciones y responsabilidades realizar un monitoreo constante y periódico del apego que la empresa tiene a la normatividad externa aplicable. De igual forma, dicho comité debe supervisar el cumplimiento con la normatividad interna aprobada por el mencionado consejo y diseñada por la administración de la entidad, con la finalidad de emitir una opinión y en su caso proponer las mejoras que considere oportunas para mitigar las posibles desviaciones detectadas. Por otra parte el comité de auditoría o comisión mixta, debe asegurarse de la debida actualización de la normatividad interna con base en las disposiciones emitidas por las entidades regulatorias correspondientes, para lo cual podrá apoyarse en los informes e investigaciones que el auditor interno emita sobre la materia.

#### Normatividad como parte de la cultura organizacional

De acuerdo a Spector (2002), señala que la cultura organizacional comprende aspectos esenciales que no siempre se encuentran visibles, pero que son inherentes a cualquier tipo de organización. En ella se contemplan valores, creencias, percepciones y normas básicas que se concretan en roles, actividades y conductas dentro de las empresas, a través de políticas, manuales, procedimientos, códigos,

organigramas y procesos, así como de las formas de comunicar y manejar la información, se desarrolla una cultura y una filosofía corporativa.

Asimismo Ascary (2008), señala la cultura organizacional es el reflejo de los valores y normas sobre los cuales fue constituida una sociedad y la manera en que ésta realiza sus operaciones cotidianas, es también lo que distingue, identifica, orienta el actuar de los dueños, directivos a otros empleados, así como la imagen que se proyecta al público en general. El arraigo de la cultura organizacional en los colaboradores forma parte indispensable del desarrollo de la misma, genera una empatía entre éstos y provoca que todos se orienten a las metas y objetivos comunes facilitando el crecimiento sostenido de la compañía y mejorando sus oportunidades de supervivencia en el tiempo. Y La implementación y mantenimiento de la cultura organizacional es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos de negocio y representa un papel estratégico para determinar la manera en que se desea que se hagan las cosas.

También Chiavenato (2000), menciona que existen tres elementos principales que giran alrededor de la cultura organizacional que determinan el comportamiento del trabajador, para el cuidado de su integridad al desempeñarse su trabajo y son;

- a) Los valores, que son las convicciones que tienen los miembros de la organización para preferir cierto estado de cosas por encima de otras, de tal manera que se establecen juicios morales para distinguir lo que está bien de lo que no y ayuda al trabajador a conservar su integridad no solo física sino como trabajo en equipo.
- b) Hábito, es el modo especial de proceder o conducirse, adquirido por la repetición de actos o comportamientos semejantes.
- c) Las normas, son aquellas reglas que se deben seguir las cuales se deben adecuar en todas las conductas de los individuos dentro de una organización y estas normalmente regulan la seguridad en el trabajo, como el comportamiento del trabajador ante su desempeño y ante sus compañeros, jefes y /o representante del patrón.

Al analizar estos tres conceptos se observa que la relación de los mismos sientan las bases para lo que se conoce como cultura organizacional, de donde surge la normatividad corporativa. Ésta última implica la implementación de reglas y normas

claras para regular el proceder de los colaboradores de una empresa, así como de la operación de la organización misma.

Asimismo Koontz (2000), menciona ciertamente un sistema normativo se compone de un conjunto de reglas, directrices, normas y/o pronunciamientos. Sin embargo, lo más importante es tener presente que los sistemas normativos internos de ninguna manera son genéricos, por lo que el órgano rector de cada entidad deberá definir los lineamientos a considerar por parte de la administración para estructurar el sistema normativo a implementar de conformidad con las necesidades y perfil de la organización. El adecuado diseño de la normatividad interna y su apropiada implementación, fomentará la confiabilidad y la transparencia en las operaciones, así como la adecuada rendición de cuentas y mejora en la toma de decisiones.

### **3.2 Sistema de Seguridad Customs Trade Parneschip Agains Terrorims (C-TPAT)**

Como se ha leído en los anteriores capítulos de cultura, comportamiento y seguridad organizacional, van totalmente de la mano, asimismo cada empresa podrá adoptar la cultura y los criterios de seguridad, según la identidad de la empresa, necesidades y requerimientos de su propio giro, pues bien el C-TPAT (Customs Trade Parneschip Agains Terrorims), es un sistema de criterios de seguridad para evitar riesgos de terrorismo dentro de la aduana y empresas privadas.

Para analizar las nuevas amenazas hay que observar la naturaleza de las mismas y distinguirlas de otros tipos de peligros. El eje del nuevo discurso en las ciencias políticas acerca de la seguridad internacional se centra en la nueva complejidad del mundo. La inestabilidad y fuentes de riesgo que antes eran locales pasaron a conformar una problemática global. Peligros que se encontraban desconectados geográficamente, ahora tienden a mezclarse y producir situaciones de riesgo regional o global, una epidemia que pudiera desarrollarse de un país a otro podría a partir de los actuales medios de transporte provocar millones de muertes en Latinoamérica obligando a las masas a refugiarse y así amenazar la estabilidad del continente.

Según Kellerson (2003), las nuevas amenazas son fenómenos que en principio no disputan formalmente la soberanía del Estado ni su integridad territorial, pero afectan

a las instituciones, empresas y las personas, poniendo en riesgo la integridad física y moral de estas últimas y permeando al Estado por diversas amenazas emergentes. Junto con los factores de riesgo y las fuentes de inestabilidad, aquellas influencias se le presentan al Estado con una nueva complejidad y globalidad de riesgo que en muchos casos exceden la capacidad individual de los Estados para hacerles frente, es decir, el nuevo contexto internacional desde el punto de vista estatal es caracterizado por la no configuración previa de las amenazas, las dificultades para anticiparse a su configuración y las limitaciones para prever los medios adecuados para enfrentarlas.

De acuerdo Hernández (2009), menciona lo sucedió en Estados Unidos el 11 de Septiembre de 2001, cuando gente trabajando en las Torres gemelas, padecieron. Los atentados del 11 de septiembre de 2001 (comúnmente denominados con el numerónimo 11-S en España y Latinoamérica; 9/11 en el mundo anglosajón) fueron una serie de atentados terroristas suicidas cometidos aquel día en los Estados Unidos por miembros de la red yihadista Al Qaeda mediante el secuestro de aviones de línea para ser impactados contra varios objetivos y que causaron la muerte a cerca de 3.000 personas y heridas a otras 6.000, así como la destrucción del entorno del World Trade Center en Nueva York y graves daños en el Pentágono, en el Estado de Virginia, siendo el episodio que precedería a la guerra de Afganistán y a la adopción por el Gobierno estadounidense y sus aliados de la política denominada de Guerra contra el terrorismo. Los atentados fueron cometidos por diecinueve miembros de la red yihadista Al-Qaeda, divididos en cuatro grupos de secuestradores, cada uno de ellos con un terrorista piloto que se encargaría de pilotar el avión una vez ya reducida la tripulación de la cabina. Los aviones de los vuelos 11 de American Airlines y 175 de United Airlines fueron los primeros en ser secuestrados, siendo ambos estrellados contra las dos torres gemelas del World Trade Center, el primero contra la torre Norte y el segundo poco después contra la Sur, provocando que ambos rascacielos se derrumbaran en las dos horas siguientes. El tercer avión secuestrado pertenecía al vuelo 77 de American Airlines y fue empleado para ser impactado contra una de las fachadas del Pentágono, en Virginia. El cuarto avión, perteneciente al vuelo 93 de United Airlines, no alcanzó ningún objetivo al resultar estrellado en campo abierto, cerca de Shanksville, en Pensilvania, tras perder el control en cabina como consecuencia del enfrentamiento

de los pasajeros y tripulantes con el comando terrorista. Los atentados, que fueron condenados inmediatamente como horribles ataques terroristas, por el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, se caracterizaron por el empleo de aviones comerciales como armamento, provocando una reacción de temor generalizado en todo el mundo y particularmente en los países occidentales, que alteró desde entonces las políticas internacionales de seguridad aérea. Esto fue el origen del Sistema de Seguridad C-TPAT, creado por Estados Unidos de Norteamérica, siendo este para México uno de sus principales clientes y proveedor, el País se ve obligado adoptar este sistema de seguridad.

Por tanto es importante señalar ¿Qué es el Customs Trade Partnership Against Terrorism, siendo sus siglas C-TPAT? es una iniciativa conjunta entre el gobierno americano y el sector privado cuyo objetivo es construir relaciones de cooperación que fortalezcan la seguridad de toda la cadena de suministro y la seguridad en las fronteras. Es así como Estados Unidos de Norteamérica revisa sus normas y políticas de Seguridad a Nivel Internacional conjuntamente con las Organizaciones (BASC) Business Alliance for Secure Commerce, (FAST) Future Attribute Screening Technologies y (CBP) Customs and Border Protection y reconoce que la Aduana puede proveer el mayor grado de seguridad a través de una cercana cooperación entre los propietarios de la cadena de suministro; importadores, transportistas, agentes de aduana, almacenes de depósito y empresas de manufactura, a través de esta iniciativa las aduanas les están solicitando a las empresas importadoras en los Estados Unidos, que fortalezcan sus prácticas de seguridad y comuniquen a sus socios de negocios a lo largo de la cadena de suministro, sus lineamientos con respecto a la seguridad, es así como surge el denominado C-TPAT. Por lo que es importante mencionar que significa cada una de las organizaciones que crearon el C-TPAT;

(BASC) Business Alliance for Secure Commerce; es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales. Está constituida como una organización sin ánimo de lucro, con la denominación World BASC Organization bajo las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América. WBO es una organización liderada por el sector empresarial cuya misión es generar una cultura de seguridad a través de la

cadena de suministro, mediante la implementación de sistemas de gestión e instrumentos aplicables al comercio internacional y sectores relacionados. En esta organización podrán participar empresarios del mundo entero que estén convencidos de trabajar por un propósito común como es el de fortalecer el comercio internacional de una manera ágil y segura mediante la aplicación de estándares y procedimientos de seguridad reconocidos y avalados internacionalmente.

#### Misión

Generar una cultura de seguridad a través de la cadena de suministro, mediante la implementación de sistemas de gestión e instrumentos aplicables al comercio internacional y sectores relacionados.

#### Visión

World BASC Organization es en el año 2017 un referente internacional de comercio seguro, producto de la confiabilidad de sus asociados y de las alianzas estratégicas establecidas, lo que permite la sostenibilidad del comercio en beneficio de la sociedad.

#### Objetivo del BASC

- Promover el Comercio Internacional seguro

#### Objetivos Específicos

- Incentivar una cultura de seguridad y protección en el comercio internacional.
- Establecer y administrar el sistema de gestión en control y seguridad de la cadena logística.
- Trabajar en coordinación con los gobiernos y organizaciones.
- Fomentar alianzas estratégicas.
- Generar confianza y credibilidad entre empresas y gobiernos.
- Fortalecer cooperación entre el sector privado y gobierno.

(FAST) es creado por el Department of Homeland Security de USA lleva ya un tiempo desarrollando un sistema de sensores que intenta predecir “pensamientos hostiles”, pero acaba de renombrar su sistema como Future Attribute Screening Technologies (FAST) y ha comentado sus primeros avances. Al parecer, FAST comprueba remotamente el pulso de la gente, sus pautas de respiración, la temperatura de la piel y sus expresiones faciales para determinar si están a punto de hacer algo “malo”. Más detalles después del salto.



El sistema utiliza sensores de todo tipo, desde cámaras hasta infrarrojos o láseres que no dañan los ojos. Recoge los datos para señalar si la gente muestra marcadores biológicos que denoten mala intención (?). En las pruebas, en las que los voluntarios tuvieron que actuar a veces de forma deliberadamente sospechosa, el sistema tuvo un índice de acierto del 78 por ciento. Un portavoz del citado departamento afirma que los datos nunca se vinculan a una identidad concreta; sólo sirven para ayudar a la policía a decidir si deben abordar a un sospechoso. Sí, claro, seguro que todos esos datos no les parecen útiles más allá de la amenaza inmediata (CBP) Customs and Border Protection; Con más de 60.000 empleados, CBP es una de las organizaciones de la aplicación más grande del mundo y se encarga de mantener los terroristas y sus armas fuera de los Estados Unidos al tiempo que facilitar el comercio y los viajes internacionales legal. Como primera entidad de servicio completo de la frontera del mundo, CBP adopta un enfoque integral para la gestión de fronteras y control, combinación de aduanas, inmigración, seguridad fronteriza y protección agrícola en una actividad coordinada y solidaria. Los hombres y mujeres de CBP son responsables de hacer cumplir cientos de leyes y reglamentos. En un día típico, CBP acoge a casi 1 millón de visitantes, las pantallas de más de 67.000 contenedores, arresta a más de 1.100 personas y apodera de casi 6 toneladas de drogas ilícitas.

#### Su Misión

- Ser los guardianes de las fronteras de nuestra nación.
- Ser la primera línea de los Estados Unidos.
- Salvaguardar la patria americana en y fuera de sus fronteras.
- Proteger a los estadounidenses contra los terroristas y los instrumentos del terror.
- Firmemente reforzar las leyes de los Estados Unidos fomentando la seguridad económica de nuestro país a través de viajes y comercio internacional lícito.
- Ser al público estadounidense con vigilancia, integridad y profesionalidad.

#### Valores Fundamentales

- La vigilancia es cómo garantizar la seguridad de todos los estadounidenses. Continuamente estar vigilantes y alertas para disuadir, detectar y prevenir amenazas a la nación, demostrar coraje y valor en la protección de la nación.

- Servicio al país se materializa en el trabajo que se hace. Ser una empresa dedicada a la defensa y defender la Constitución de los Estados Unidos. Los americanos han confiado en esta organización para proteger a la patria y defender la libertad.
- La integridad es la piedra angular. Se guía por los más altos principios éticos y morales. Todas las acciones traen honor a ellos mismos y a la agencia.
- Después de restaurar las normas y definir que el C-TPAT es el programa que permitirá que cualquier empresa que quiera tener alguna relación comercial con Estados Unidos de Norteamérica, ya sea por medio terrestre, aérea, ferroviaria o marítima, deben cumplir con los requerimientos de este Sistema de Seguridad llamado C-TPAT, por lo tanto todos se deberán comportar de acuerdo a este sistema.

Por lo tanto el C-TPAT pretende salvaguardar la industria mundial del comercio vibrante de los terroristas, mantener la salud económica de los Estados Unidos y sus vecinos. La Asociación desarrolla y adopta medidas que aumentan la seguridad pero que no tienen un efecto inhibitorio sobre el comercio, un difícil acto de equilibrio. Comenzado en noviembre de 2001 con apenas siete principales importadores como miembros, a partir de junio de 2011, la Asociación ha crecido. Hoy en día, más de 10.000 certificados socios que abarcan toda la gama de la comunidad de comercio han sido aceptados en el programa. Estos incluyen los importadores norteamericanos, los transportistas de carretera U.S./Canada; Transportistas de carretera U.S./Mexico; portadores de carril y el mar; despachantes de aduana de Estados Unidos con licencia; Operadores de autoridad/terminal de Puerto marino estadounidense; Consolidado de carga de Estados Unidos; los intermediarios de transporte de océano y non-operating común portadores; Fabricantes mexicanos y canadienses; y los transportistas mexicanos long-haul. Estos 10, 000-plus cuenta de las empresas más del 50 por ciento (por valor) de lo que es importada a los Estados Unidos.

La Misión del C-TPAT, es extender la seguridad fronteriza de la zona de Estados Unidos, al extender la zona de los Estados Unidos de seguridad hasta el punto de origen, la asociación customs-trade permite mejor evaluación del riesgo y

orientación, liberando a CBP asignar recursos de inspección a los envíos más cuestionables. La asociación establece criterios de seguridad de la cadena de fuente clara para miembros para reunirse y a cambio ofrece incentivos y beneficios como acelerada transformación. Un corolario es extender la alianza anti-terrorism principios globalmente a través de la cooperación y la coordinación con la comunidad internacional. En 2005 la Organización Mundial de aduanas genero el marco de las normas para asegurar y facilitar el Comercio Global, que complementa y globaliza al CBP y de la asociación los esfuerzos de seguridad de carga.

Cómo funciona el C-TPAT, cuando se unen a la alianza anti-terror, empresas firman un acuerdo para trabajar con la CBP para proteger la cadena de suministro, identificar las brechas de seguridad y aplicar las medidas de seguridad específicas y las mejores prácticas. Además, los socios proporcionan al CBP un perfil de seguridad delineando las medidas específicas de seguridad que la empresa tiene en su lugar, los solicitantes deben abordar una amplia gama de temas de seguridad y planes de acción lista para alinear la seguridad a lo largo de su cadena de suministro actual y en base a los perfiles de seguridad. Los miembros C-TPAT se consideran low-risk y por lo tanto, son menos propensos a ser examinados. Esta designación se basa en la historia pasada de cumplimiento de la empresa, perfil de seguridad y la validación de una cadena de suministro internacional de muestra.

Trabajar asociados con el C-TPAT, da al asocio un enfoque emergente de acuerdos, de reconocimiento mutuo y el CBP tiene numerosos acuerdos de reconocimiento mutuo con otros países. El objetivo de estos acuerdos es vincular los diversos programas de colaboración internacional de la industria para que juntos crean una postura unificada y sostenible la seguridad que le puede ayudar en asegurar y facilitar el comercio mundial de carga. El objetivo de alinear los programas de asociación es crear un sistema por el que todos los participantes en una transacción de comercio internacional están aprobados por la función de aduana como observando las normas especificadas en el manejo seguro de mercancías e información relevante. El C-TPAT había firmado su primer acuerdo de reconocimiento mutuo con Nueva Zelanda en junio de 2007 y desde ese momento firmó acuerdos similares con Corea, Japón, Jordania y Canadá. Estos a su vez tienen que cumplir con los criterios de seguridad que deben adoptar la empresa que

esté interesada en mantener una relación comercial con Estados Unidos de Norteamérica, brevemente se expondrá los requerimientos;

Primera parte del proceso de postulación en línea a C-TPAT (Alianza aduanas-empresariado contra el terrorismo);

a) Perfil de la empresa

- Complete la información del Perfil de la empresa
- Lea y acepte los términos del Acuerdo de C-TPAT para la participación voluntaria.
- Preserve su documento de presentación.
- Espere hasta recibir un mensaje por correo electrónico confirmando su documento de presentación y otorgándole acceso al Portal de enlace de seguridad de C-TPAT mediante una contraseña provisoria.

Nota: Las empresas tendrán 60 días para completar su solicitud en línea a C-TPAT utilizando el Portal de enlace de seguridad de C-TPAT.

Segunda parte del proceso de postulación en línea a C-TPAT (Alianza aduanas-empresariado contra el terrorismo);

b) Cumplir con los Criterios Mínimos de Seguridad de Transportista de Carretera durante el año como mínimo o según lo dicten las circunstancias, como por ejemplo durante una infracción o incidente de seguridad, los transportistas de carretera deben realizar una evaluación completa de sus prácticas de seguridad de las cadenas de suministro internacionales basándose en los siguientes criterios mínimos de seguridad de C-TPAT. En los casos en que un transportista de carretera no controle un elemento específico de su cadena de suministro, como por ejemplo un patio o terminal de camiones, el manejo de remolques o un proceso sujeto a estos criterios, el transportista debe trabajar con estos asociados de negocios para garantizar que se implementen y se cumpla con las medidas de seguridad pertinentes en toda su cadena de suministro. Para los propósitos de la Alianza aduanas-empresariado contra el terrorismo (C-TPAT), la cadena de suministro para los transportistas de carretera se define desde el punto de origen del patio o lugar donde se almacenan los tractores y remolques, la recogida en la instalación del fabricante/proveedor/vendedor y hasta el punto de distribución y reconoce los diversos modelos comerciales empleados por los miembros de C-TPAT.

Estos criterios mínimos de seguridad se presentan como las bases fundamentales a ser utilizadas por los transportistas de carretera para establecer prácticas de seguridad eficaces que optimicen el rendimiento de la cadena de suministro y mitiguen el riesgo de pérdida, robo y paso de contrabando que pudiese introducir elementos peligrosos a la cadena de suministro mundial. Trimestralmente, o según lo dicten las circunstancias, como por ejemplo durante períodos de alto estado de alerta, una infracción o incidente de seguridad, los transportistas de carretera deben evaluar en forma rutinaria su grado de vulnerabilidad al riesgo y establecer medidas de seguridad para reforzar o ajustar su situación de seguridad para impedir infracciones de seguridad y conspiraciones internas. La determinación y objetivos de los elementos criminales interesados en atacar el comercio mundial mediante conspiraciones internas hacen que sea necesario que las empresas, y los transportistas de carretera en particular, mejoren sus prácticas de seguridad, especialmente si el transportista de carretera cuenta con el beneficio exclusivo de inscripción en el programa de Comercio Libre y Seguro (FAST).

C-TPAT reconoce la complejidad de las cadenas de suministro y prácticas de seguridad internacionales y apoya la aplicación e implementación de medidas de seguridad basadas en el riesgo.

Por lo tanto, el programa brinda flexibilidad y permite adaptar los planes de seguridad en base al modelo empresarial del miembro. Las medidas de seguridad apropiadas indicadas en este documento deben ser implementadas y mantenidas.

c) Requisitos de los asociados de negocios; los transportistas de carretera deben tener procesos escritos y verificables para la selección de asociados de negocios, incluso los agentes del transportista, transportistas de carretera subcontractados y proveedores de servicio, además de procedimientos de evaluación de nuevos clientes que vayan más allá de los asuntos de solidez financiera e incluyan indicadores de seguridad, tal como referencias comerciales y asociaciones profesionales.

Tercera parte del proceso de postulación en línea a C-TPAT (Alianza aduanas-empresariado contra el terrorismo);

Procedimientos de seguridad; deben existir procedimientos escritos para evaluar a los asociados de negocios que identifiquen factores o prácticas específicas cuya

presencia activaría un examen adicional por parte del transportista de carretera y se debe considerar los siguientes aspectos;

- Para aquellos asociados de negocios que cumplan con los requisitos para obtener la certificación de C-TPAT (importadores, puertos, terminales, agentes, consolidados, etc.), el transportista de carretera debe tener documentación (por ejemplo, certificado de C-TPAT, número de Interfaz de Verificación de Estado (SVI), etc.) indicando si estos asociados están o no certificados por C-TPAT. El transportista de carretera puede someter a un examen adicional a los asociados de negocios no integrados a C-TPAT.
- Los transportistas de carretera deben asegurar que los proveedores de servicio por contrato se comprometan a seguir las recomendaciones de seguridad de C-TPAT mediante acuerdos contractuales. En el caso de envíos destinados a los Estados Unidos, los transportistas de carretera afiliados a C-TPAT que subcontratan servicios de transporte a otros transportistas de carretera, deben utilizar a otros transportistas aprobados por C-TPAT o transportistas bajo el control directo del transportista certificado por C-TPAT a través de un contrato por escrito.
- En forma similar, los asociados de negocios actuales o futuros que hayan obtenido certificación en un programa de seguridad de la cadena de suministro administrado por una autoridad aduanera extranjera deben indicar su situación de participación al transportista de carretera.
- Ya que los transportistas de carretera en última instancia son los responsables de toda la carga contenida en sus remolques o vehículos, deben comunicar la importancia de la seguridad de la cadena de suministro y que mantener una cadena de custodia es un aspecto fundamental de la política de seguridad de una empresa.

#### Procedimiento de Inspección de Seguridad

Se debe mantener la integridad de los vehículos (tractor y remolque) para protegerlos contra la introducción de personal y/o materiales no autorizados.

- Utilizando una lista de verificación, los choferes deben estar capacitados para inspeccionar sus vehículos para identificar compartimientos naturales u ocultos. La capacitación en registros de vehículos debe adoptarse como parte del programa de capacitación práctica de la empresa.
- Las inspecciones de vehículos deben ser sistemáticas y deben completarse al entrar y al salir del patio de camiones y en el último punto de carga antes de llegar a la frontera con los Estados Unidos.

- Para contrarrestar las conspiraciones internas, el personal de seguridad o un gerente de seguridad que asume responsabilidad por la seguridad ante la gerencia ejecutiva, debe registrar el vehículo después que lo haya hecho el chofer. Estas búsquedas deben ser al azar, documentarse, y ser basadas en el riesgo, y deben realizarse en el patio de camiones y después que el camión haya cargado y esté en ruta a la frontera con los Estados Unidos.
- Deben existir procedimientos por escrito que identifiquen factores o prácticas específicas que puedan juzgar que el envío de un cierto transportista implique mayor riesgo.
- Se deben considerar las siguientes prácticas sistemáticas cuando se brinde capacitación en vehículos. Los transportistas de carretera deben realizar una inspección visual de todos los remolques vacíos, incluso el interior del remolque en el patio de camiones y en el punto de carga, si es posible. Se recomienda el siguiente proceso de inspección para todos los remolques y tractores:

#### 1. Inspección de Tractores:

- Parachoques, neumáticos y llantas
- Puertas y compartimientos de herramientas
- Caja de la batería
- Respiraderos
- Tanques de combustible
- Compartimientos del interior de la cabina, litera
- Sección de pasajeros y techo

#### 2. Inspección de Remolques:

- Área de la quinta rueda – inspeccionar el compartimiento natural/placa del patín
- Exterior – frente/costados
- Posterior – parachoques/puertas
- Pared delantera
- Lado izquierdo
- Lado derecho
- Piso
- Techo interior/exterior
- Puertas interiores/exteriores

- Exterior/Sección inferior

### 3. Seguridad de los remolques

Para todos los remolques bajo la custodia del transportista de carretera se debe mantener la integridad del remolque para protegerlo contra introducción de personas y/o materiales no autorizados. Los transportistas de carretera deben tener procedimientos establecidos para mantener la integridad de sus remolques en todo momento.

- Se reconoce que aun cuando un transportista puede no “tener control” sobre la carga de los remolques y el contenido de la carga, los transportistas de carretera deben mantenerse atentos para asegurar que la mercadería sea legítima y que no se cargue contrabando en el área de carga de la instalación de fabricación. El transportista de carretera debe asegurar que en la ruta a la frontera no se haya cargado contrabando, aún en los casos de paradas imprevistas del vehículo.
- Los remolques deben almacenarse en un área segura para impedir el acceso y/o manipulación no autorizados. Debe haber procedimientos establecidos para denunciar y neutralizar la entrada no autorizada a remolques, tractores o áreas de almacenaje.
- El transportista debe notificar al Servicio de Aduanas y Protección de Fronteras (CBP) de Estados Unidos cualquier cambio estructural, como por ejemplo un compartimiento oculto descubierto en remolques, tractores u otro equipo rodante que cruce la frontera. Se debe notificar de inmediato a CBP y antes de que el vehículo cruce la frontera. Las notificaciones pueden ser por teléfono al Grupo de Reacción contra el Contrabando Antiterrorista (A-TCET) del CBP en el puerto.

### 4. Seguridad de contenedores

- Cuando se transporte un contenedor o remolque para un importador de C-TPAT, se debe utilizar un sello de alta seguridad que cumpla o exceda la norma PAS ISO 17712 actual para sellos de alta seguridad.

Procedimientos de rastreo de unidades control de sellos

- Los transportistas de carretera deben asegurar que se mantenga la integridad del vehículo y del remolque mientras el vehículo transporta carga en ruta a la frontera de Estados Unidos mediante el uso de un diario de seguimiento y supervisión de actividades o una tecnología equivalente. Si se utilizan diarios de choferes, deben reflejar que se verificó la integridad del remolque.



- Se deben identificar rutas predeterminadas y los procedimientos deben consistir en verificaciones de rutas al azar, además de documentar y verificar el tiempo entre el punto de carga/recogida del remolque, la frontera de los Estados Unidos y los destinos de entrega, durante horas de máxima actividad y de poca actividad. Los choferes deben notificar a despacho cualquier retraso en la ruta debido a condiciones climáticas, tráfico o cambios de ruta.
- La gerencia del transportista de carretera debe aplicar un proceso de verificación documentada, periódica e imprevista para asegurar que se mantengan los diarios y que se sigan y se cumplan los procedimientos de seguimiento y supervisión.
- Durante las inspecciones del Departamento de Transporte (DOT) u otras inspecciones físicas del vehículo exigidas por las leyes estatales, locales o federales, los choferes deben denunciar y documentar cualquier anomalía o modificaciones estructurales inusuales descubiertas en el vehículo.

#### Procedimiento control de sellos

- El sellado de remolques, incluso la integridad del sello continuo, es un elemento fundamental de una cadena de suministro segura y continúa siendo un componente crítico del compromiso de un transportista con respecto a C-TPAT. Se debe aplicar un sello de alta seguridad a todos los remolques cargados destinados a los Estados Unidos. Todos los sellos deben cumplir o exceder la norma PAS ISO 17712 actual para sellos de alta seguridad.
- Basado en el riesgo, se puede aplicar un sello de cerrojo tipo barrera de alta seguridad a la manija de la puerta y se debe aplicar un sello de cable a las dos barras verticales en las puertas del remolque.
- Debe haber procedimientos por escrito claramente definidos que estipulen cómo se controlarán los sellos en posesión del transportista de carretera durante la ruta. Estos procedimientos por escrito deben ser comunicados a todos los choferes y debe haber un mecanismo para garantizar que los entiendan y los apliquen. Estos procedimientos deben incluir:
  - a) Verificar que el sello está intacto y determinar si muestra evidencia de manipulación indebida en la ruta.
  - b) Documentación apropiada de los números del sello original y de un segundo sello.
  - c) Verificar que el número del sello y su ubicación corresponden con lo indicado por el consignador en los documentos de envío.

d) Si el sello es retirado en tránsito a la frontera, aún por funcionarios gubernamentales, se debe colocar un segundo sello en el remolque y se debe documentar el cambio de sello.

e) El chofer debe notificar de inmediato a despacho que se desprendió el sello, quién lo hizo y el número del segundo sello aplicado al remolque.

f) El transportista debe notificar de inmediato la colocación del segundo sello al consignador, al agente de aduanas y/o al importador.

#### Carga fraccionada (LTL)

- Los transportistas de carga fraccionada (LTL) deben utilizar un candado de alta seguridad o dispositivo de cierre similar al recoger un flete local en un entorno LTL internacional. Los transportistas de cargas fraccionadas deben aplicar controles estrictos para limitar el acceso a las llaves o combinaciones que pueden abrir estos candados.

- Después que el flete del viaje de recogida y entrega sea clasificado, consolidado y cargado en un vehículo de una línea de transporte destinado a cruzar la frontera a los Estados Unidos, el remolque debe ser sellado con un sello de alta seguridad que cumpla o exceda la norma PAS ISO 17712 para sellos de alta seguridad.

- En las operaciones de carga fraccionada o de recogida y entrega (P&D) que no utilizan centros de consolidación para clasificar o consolidar el flete antes de cruzar la frontera con los Estados Unidos, el importador y/o transportista de carretera deben utilizar sellos de alta seguridad ISO 17712 para el remolque en cada parada y para cruzar la frontera.

- Se deben establecer procedimientos por escrito para registrar el cambio de sellos y estipular cómo se controlan y distribuyen los sellos, y cómo se notan y se denuncian las discrepancias. Estos procedimientos por escrito deben ser mantenidos en la terminal/a nivel local.

- En el entorno de cargas fraccionadas y no fraccionadas, también debe haber procedimientos para reconocer y denunciar sellos y/o remolques comprometidos al Servicio de Aduanas y Protección de Fronteras de EE.UU. o a la autoridad extranjera apropiada.

#### Procedimiento de entrada y salida de remolques y de personal interno y externa

Los controles de acceso impiden la entrada no autorizada a camiones, remolques e instalaciones, mantienen control de los empleados y visitantes, y protegen los bienes de la compañía. Los puntos de acceso deben incluir la identificación positiva de

todos los empleados, visitantes, proveedores de servicio y vendedores en todos los puntos de entrada. Los empleados y proveedores de servicio sólo deben tener acceso a aquellas áreas de una instalación donde tengan necesidad comercial legítima.

- Empleados

Debe existir un sistema de identificación de empleados con fines de identificación positiva y control de acceso. Los empleados sólo deben tener acceso a aquellas áreas seguras que necesitan para desempeñar sus funciones. La gerencia o el personal de seguridad de la compañía deben controlar adecuadamente la entrega y devolución de insignias de identificación de empleados, visitantes y proveedores. Se deben documentar los procedimientos para la entrega, devolución y cambio de dispositivos de acceso (por ejemplo, llaves, tarjetas de llave, etc.).

- Visitantes / Vendedores / Proveedores de servicio

Los visitantes, vendedores y proveedores de servicio deben presentar identificación con foto con fines de documentación a su llegada y se debe mantener un registro. Todos los visitantes y proveedores de servicio deben exhibir en un lugar visible su identificación provisoria.

- Enfrentamiento y retiro de personas que no se le permita el acceso

En la documentación, deben existir procedimientos establecidos para garantizar que toda la información utilizada para despachar mercaderías y carga sea legible, completa, exacta y que esté protegida contra los cambios, pérdidas o introducción de información errónea. Se deben tomar medidas, como por ejemplo usar un archivador bajo llave, para guardar los formularios sin usar, incluso manifiestos, para impedir el uso no autorizado de dicha documentación.

- Examen de documentos

- El personal debe estar capacitado para examinar manifiestos y otros documentos e identificar o reconocer envíos de carga sospechosa que:
  - Se originan o están destinados a lugares poco usuales
  - Pagados en efectivo o con cheque certificado
  - Tienen métodos de rutas inusuales
  - Exhiben prácticas de envío / recibo inusuales
  - Dan información imprecisa, generalizada o insuficiente

- Todos los casos de un envío sospechoso deben ser notificados de inmediato al Servicio de
- Aduanas y Protección de Fronteras (CBP) de EE.UU. en el puerto de entrada más cercano.

La información del conocimiento de embarque presentada al CBP debe mostrar la primera ubicación/instalación extranjera donde el transportista de carretera toma posesión de la carga destinada a los Estados Unidos. Además, para ayudar a garantizar la integridad de la carga recibida del extranjero, debe haber procedimientos establecidos para asegurar que la información recibida de los asociados de negocios sea reportada en forma exacta y oportuna.

Carga, debe estar correctamente marcada e indicada en el manifiesto, incluso el peso exacto y la cuenta de unidades. Se debe notificar a aduanas y/o a otras agencias policiales apropiadas si se detectan actividades ilegales o sospechosas, según corresponda.

#### Procedimiento de selección y contratación de personal

Deben existir procesos por escrito y verificables establecidos para evaluar a los candidatos con posibilidades de empleo y realizar verificaciones periódicas de los empleados actuales.

- Verificación preliminar al empleo Se debe verificar la información en la solicitud, tal como los antecedentes y referencias de empleo, antes de ofrecer empleo.
- Verificación e investigación de antecedentes

De conformidad con los reglamentos extranjeros, federales, estatales y locales, se debe verificar e investigar los antecedentes de los candidatos con posibilidades de empleo. Una vez empleados, se deben realizar verificaciones e investigaciones por causa y/o sensibilidad del cargo del empleado.

- Las compañías deben contar con procedimientos para recobrar la identificación e eliminar el permiso de acceso a las instalaciones y sistemas para los empleados terminados.

#### Procedimiento de tecnología de la información

Deben existir procedimientos establecidos para garantizar que toda la información utilizada para despachar mercaderías y carga sea legible, completa, exacta y que esté protegida contra los cambios, pérdidas o introducción de información errónea. Se deben tomar medidas, como por ejemplo usar un archivador bajo llave, para

guardar los formularios sin usar, incluso manifiestos, para impedir el uso no autorizado de dicha documentación.

a) Protección con contraseña

Se deben tomar medidas para proteger la información electrónica, incluso informar a los empleados sobre la necesidad de proteger sus contraseñas y el acceso a las computadoras. Para los sistemas automatizados se deben utilizar cuentas asignadas individuales que exijan un cambio periódico de la contraseña. Debe haber políticas, procedimientos y normas de tecnología de informática establecida que se deben comunicar a los empleados mediante capacitación.

b) Responsabilidad

Debe haber un sistema establecido para identificar el abuso de los sistemas de computación y detectar el acceso inapropiado y la manipulación indebida o alteración de los datos comerciales. Se aplicarán medidas disciplinarias apropiadas a todos los infractores.

c) Controles mediante transmisores-receptores electrónicos FAST

Los transmisores-receptores electrónicos o cualquier tecnología que el Servicio de Aduanas y Protección de Fronteras de EE.UU. suministre al transportista de carretera como parte del programa de Comercio Libre y Seguro (FAST) debe ser protegida contra el uso inapropiado, compromiso, robo, manipulación incorrecta, alteración o duplicación. Los transportistas de carretera de C-TPAT deben tener procedimientos documentados establecidos para manejar el pedido, entrega, activación y desactivación de los transmisores-receptores electrónicos FAST. Se prohíbe que los transportistas de carretera de C-TPAT soliciten transmisores receptores electrónicos FAST para una empresa transportista de carretera que no sea de propiedad del transportista de C-TPAT o controlada por el mismo. También se prohíbe que los transportistas de carretera de C-TPAT soliciten transmisores-receptores electrónicos FAST para un propietario-operador que no esté bajo contrato por escrito para prestar servicios de transporte exclusivos al transportista de C-TPAT.

A través de este sistema se obtendrá los siguientes beneficios;

- Desarrollo del plan
- Seguridad del personal
- Educación & entrenamiento
- Control de accesos

- Seguridad física
- Estándares en procedimientos de seguridad
- Procedimientos de manifiesto por adelantado
- Política de documentación
- Seguridad en los medios de transporte
- Formularios de ejemplo
- Cumplimiento de listas de control
- Apéndices participantes

Cuarto parte del proceso de postulación en línea a C-TPAT (Alianza aduanas-empresariado contra el terrorismo);

El proceso de solicitud para el programa C-TPAT se realiza en línea. Un representante de la empresa llenará la aplicación en un sitio web seguro llamado el Portal C-TPAT. Existen dos componentes para el proceso de solicitud: el Perfil de la empresa y el perfil de seguridad. La sección del perfil de la compañía de la aplicación le pedirá información como direcciones, información de contacto. Una vez que el perfil de la empresa es completo y se hace clic en el botón "Enviar", se crea una cuenta en el Portal C-TPAT. Cuando esta cuenta se ha creado, el representante de la empresa entonces entrará información en el perfil de seguridad. La sección del perfil de seguridad de la página web contiene preguntas de naturaleza más detallada que la fuente cadena seguridad especialista (SCSS) que revisa el archivo usará para determinar la capacidad de su empresa para cumplir con los requisitos mínimos de seguridad C-TPAT.

Una vez que el perfil de seguridad es revisado y aceptado, su compañía será aceptado en el programa C-TPAT y empezará a recibir algunos beneficios. En este momento, el SCSS asignado a su cuenta le contactará para establecer una visita para observar las prácticas de seguridad en su lugar. Cuando el SCSS comentarios sobre las operaciones de su empresa y ha encontrado que se reúnan los requisitos de C-TPAT, su empresa se validará como una empresa de nivel II y empezará a recibir los beneficios del programa C-TPAT.

## **METODOLOGIA**

### **1. Ubicación de la Práctica Profesional**

Se trata de una Empresa Nacional dedicada al transporte de Carga Local y Foráneo dentro de la República Mexicana, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, realizando traslados de carga principalmente de autopartes a nivel Importación y Exportación. Ubicada en una colonia de la Ciudad de Toluca desde hace 25 años. Cuenta con 126 trabajadores (Gerencias, Mandos Medios, Auxiliares Administrativos, Operadores de Tracto Camión, Operadores Torton y Mecánicos). Cuenta con cinco procesos básicos los cuales son; Logística y Tráfico, Recursos Humanos, Informática, Compras y Mantenimiento, y Ventas.

### **2. Historia y Filosofía de la Empresa**

Es una empresa Mexicana que nace desde hace 25 años, sus principales fundadores son los progenitores de tres hijos, el progenitor era empleado de una empresa embotelladora de bebidas reconocida a nivel trasnacional, después de 20 años de servicio a esa organización, se le da la oportunidad de comprar su primer tracto-camión e iniciar su propio negocio como transportista, transcurso en el cual sus hijos crecen y tanto el mayor como el menor de la familia, deciden apoyar a su papá dando comienzo a la formalización de su negocio a través de una Acta Constitutiva, siendo Administrador único el mayor de los hijos, es ahí donde crece el número de flotilla y logran tener un promedio de 20 tracto-camiones y 10 torton's, siendo su principal cliente empresas de autopartes, después de 15 años de arduo trabajo crece más la flotilla de tracto-camiones y torton's logrando un número de 100 unidades, a su vez crece el número de personal y se ven en la necesidad de institucionalizar la empresa, implementar sistemas y procesos de trabajo, así como la implementación de un sistema de Seguridad para seguir haciendo traslados de importación y exportación, asimismo adquirir nuevos clientes no solo de autopartes sino también de pastas, productos de limpieza e higiénicos, entre los clientes más importantes.

Filosofía de la Empresa

Misión

Realizar y ofrecer servicio de traslados de carga en general local y foráneo a nivel Nacional, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá garantizando la llegada en tiempo y forma de la mercancía, la seguridad desde el embarque, traslado y descarga de la mercancía.

101

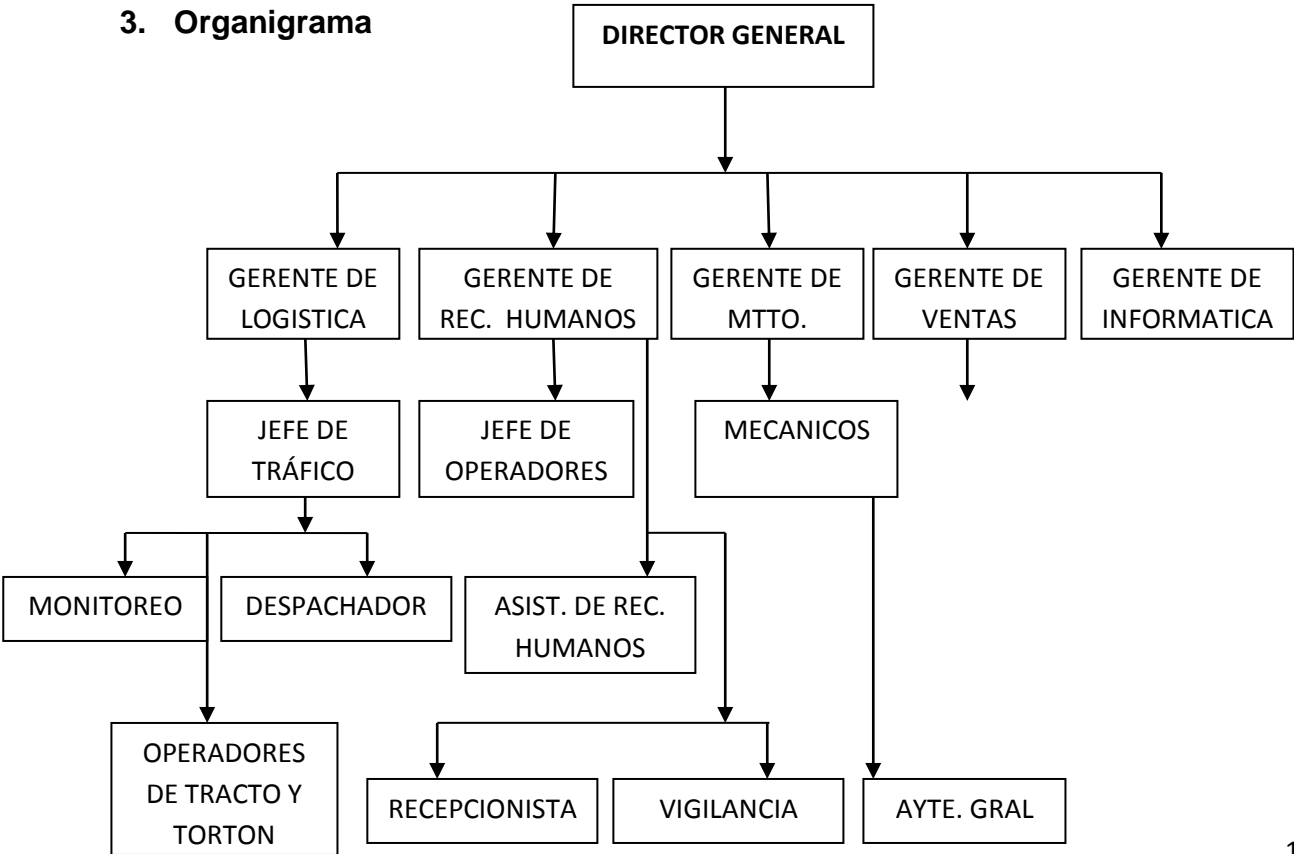
Visión

Ser el número uno en el transporte a Nivel Nacional y Norte del Continente Americano, a través de la certificación del Sistema de Calidad y Sistema de Seguridad, desarrollando al personal, para ser competitivos en cualquier nivel, contando con procesos sistematizados y tecnología.

Valores

- Seguridad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Familia

3. Organigrama

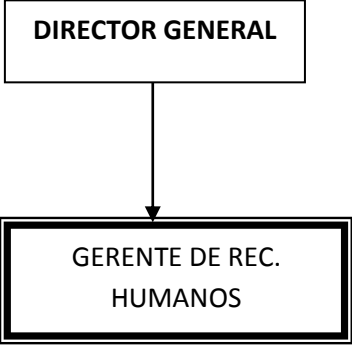


104



## 4. Descripción del puesto

### 1. Datos generales

<b>Nombre del puesto</b> Gerente de Recursos Humanos	<b>Localización del puesto de acuerdo a organigrama</b>   <pre> graph TD     DG[DIRECTOR GENERAL] --&gt; GRH[GERENTE DE REC. HUMANOS]           </pre>
<b>Jefe inmediato</b> Director General	
<b>Departamento y/o área a su cargo</b> Recursos humanos	
<b>Jornada de trabajo</b> De lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs.	
<b>Áreas con las que se relaciona</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Gerencia de Logística</li> <li>• Gerencia de Mantenimiento</li> <li>• Contralor</li> <li>• Gerencia de Informática</li> </ul>	
<b>Personal a cargo directamente</b> Seis	

### 2. Requerimientos del puesto

<b>Sexo</b> Indistinto	<b>Habilidades</b>  Proactivo Manejo de personal Empático Toma de decisiones Liderazgo Asertivo Negociador Orientado hacia objetivos
<b>Edad</b> De 28 a 50 años	
<b>Estado civil</b> Casado preferentemente	
<b>Conocimientos</b>	

<b>Escolaridad</b> Lic. En Psicología.	Manejo Defensivo y ofensivo Sistema de Seguridad (CTPAT) Sistema de Calidad
<b>Experiencia</b>  Reclutamiento, Selección, Capacitación y adiestramiento, Administración de personal. Relaciones laborales, Aplicación de pruebas psicométricas Seguridad	Comportamiento y Desarrollo Humano
<b>Formación</b> Licenciatura en Ciencias de la Conducta	<b>Características adicionales</b> Manejo de la Ley federal de trabajo y pruebas psicométricas, reglamento de tránsito federal y estatal

### 3. Objetivo del puesto:

Control, evaluación, desarrollo y seguimiento del factor humano de la organización desde la selección hasta el término de la relación laboral con la empresa.

### 4. Responsabilidades del puesto

- Mantener completas la plantilla de personal a nivel gerencial y subordinados
- Actualizar Manual Organizacional cada que sea necesario
- Atender y solucionar favorablemente la problemática laboral del personal de la organización.
- Mantener estable la relación entre trabajador y patrón.
- Desarrollar al personal de acuerdo a los objetivos establecidos de la empresa
- Mantener dentro de los parámetros establecidos por la empresa los indicadores
- Evaluar y dar seguimiento a los trabajadores
- Mantener y actualizar el Sistema de Seguridad
- Trabajar en los sistemas que requiere la empresa

### 5. Funciones del puesto:

- Reclutar y seleccionar al personal idóneo, de acuerdo al procedimiento de Reclutamiento y selección
- Contratación y elaboración de expedientes
- Aplicación periódica de ambiente laboral

- Actualización de expedientes
- Aplicación de detección de necesidades y elaboración de programa de capacitación y adiestramiento
- Desarrollo del programa de capacitación y adiestramiento
- Gestión de registros requeridos por los preceptos legales
- Control y supervisión de nominas
- Control y seguimiento de altas y bajas
- Control de cuadro de antigüedad
- Evaluación de desempeño
- Manejo de conflictos laborales
- Control y seguimiento de programa camino a la seguridad
- Control y seguimiento de la aplicación de los procesos establecidos, así como los del Sistema de Seguridad CTPAT
- Actualización de las leyes de seguridad, reglamento de tránsito y ley federal de trabajo
- Control y seguimiento de indicadores del área responsable y de los demás procesos
- Control y seguimiento a bajas de la empresa
- Control y seguimiento a los procedimientos de Seguridad CTPAT

#### **4. Plan de Acción de la Práctica Profesional**

##### **Descripción de la Problemática**

A través de los años el tema de Inseguridad ha venido a tomar cada vez más relevancia, por todos los cambios sociales, económicos y hasta por intereses políticos, pues bien en el año 2001, hubo un acontecimiento en el país vecino Estados Unidos de Norteamérica, que estremeció al mundo entero, ya que habían destruido prácticamente dos edificios altamente significativos por muchos años en el corazón de la Ciudad de Nueva York, por el número de muertes, por ser un atentado terrorista en un país de primer mundo sin dejar a un lado su poderío, económico y militar, fue sumamente impactante para el propio país como para los vecinos más cercanos a este como para casi todo el mundo.

Motivo por el cual Estados Unidos revisa sus normas y políticas de Seguridad a Nivel Internacional y las organizaciones BASC, FAST y CBP renuevan y actualizan sus normas de seguridad y surge un Sistema de Seguridad denominado; Customs Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT), con el cual norman todas las vías de Comunicación (terrestre, marítima, ferroviaria y aérea) y todo país que introduzca

cualquier producto a Estados Unidos deberá cubrir con las medidas de seguridad del C-TPAT, es entonces que la empresa se ve en la necesidad de certificarse en el Sistema de Seguridad C-TPAT, por esta situación la empresa se ve obligada a implementar dicho sistema, para que pueda seguir introduciéndose a carreteras de Estados Unidos de Norteamérica ya que, los clientes principales de la empresa exportan e importan su mercancía. Aunque la empresa cuenta con una estructura organizacional, aún no contaba con ninguna certificación en ningún sistema, es entonces que solicita la dirección general al departamento de Recursos Humanos llevar a cabo la implantación e implementación del Sistema de Seguridad C-TPAT, cabe señalar que la dirección general de la empresa determina que es Recursos Humanos la persona adecuada ya que, es quien selecciona y contrata el personal, resuelve conflictos laborales, comunica la información que la dirección quiere transmitir a su personal, aplica las normas y políticas de la empresa, etc., además de tratarse que la mano de obra directa de la empresa es nada menos que el operador de tracto-camión y torton's quienes se introducen a las carreteras de los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá.

Para la implantación del sistema de seguridad C-TPAT se realizaron las siguientes actividades;

- a) Se realizó un diagnóstico de riesgo
- b) Se capacitó a todo el personal empleado como a los socios comerciales (cliente y proveedor) en el Sistema de Seguridad C-TPAT
- c) Se realizó una selección de todo el personal ya contratado, para asegurar que estuviera el personal adecuado en cada uno de los puestos de la organización.
- d) Se elaboraron procedimientos y formatos de acuerdo a los criterios establecidos por el sistema de seguridad
- e) Se difundió a todo el personal de la organización los procedimientos y formatos a utilizar, así como también se les enseñó al personal responsable como debían llenarlos y resguardarlos.
- f) Se revisó el cumplimiento de los cuatro procesos de postulación, del sistema de seguridad C-TPAT, se registró a la empresa y se dio de alta para la certificación del sistema C-TPAT

## **Objetivo de la Memoria de Práctica Profesional**

Describir el papel del psicólogo en la implantación e implementación de un Sistema de Seguridad en una empresa de transporte de carga en general local y foránea que traslada diferentes productos de exportación e importación.

## **Actividades o Acciones Propuesta**

- a) Se elaboró un cuestionario estructurado que sirvió para detectar los posibles riesgos que existían en las propias instalaciones de la organización, como de las de los clientes y proveedores, así como también determinar el riesgo que existía en trabajar con un socio comercial que no estuviera legalmente constituido, como también el producto a trasladar fuera de dudosa procedencia o que fuera fabricado con materia prima ilegal. Con el resultado de esta aplicación; se determinó que socios comerciales eran confiables o no. Con los no confiables era necesario terminar la relación comercial o que el cliente o proveedor debía comprometerse en cambiar los aspectos de riesgo.
  
- b) Al personal empleado, como el cliente y/o proveedor que resultaron confiables se les proporciono capacitación, mismos cursos que fue proporcionados por el Sistema C- TPAT, las cuales consta de los siguientes temas;
  - 1. Introducción al CTPAT
  - 2. Concientización de amenazas
  - 3. Comportamientos Ocultos
  
- c) Se elaboró un análisis de puestos; para determinar el objetivo general, funciones y responsabilidades del puesto, la trascendencia, autoridad, limitantes, niveles de comunicación, riesgos para realizar su trabajo y el perfil del puesto en base a competencias (educación, experiencia, habilidades y formación), con la finalidad de determinar si la persona que ocupaba el puesto, era el indicado o era necesario contratar a otra persona, fue básico realizar esta actividad, debido a que la organización debe garantizar el estatus de trabajador, de obtener eficiencia y eficacia al realizar su trabajo y

aun mas lograr la satisfacción del trabajador y la remuneración acorde a sus funciones y responsabilidades, para evitar que el trabajador pueda prestarse a defraudar, sabotear o tener una actitud desleal a la empresa.

d) Se elaboraron los procedimientos que señala el sistema de seguridad C-TPAT y fueron los procedimientos;

1. Selección y contratación
2. Rastreo de unidades
3. Entradas y salidas de unidades y remolques
4. Tecnología de la información
5. Control de entradas y salidas del personal y visitantes
6. Inspección de Seguridad
7. Selección de Clientes
8. Control de llaves
9. Control de sellos

Asimismo se elaboraron formatos para cada procedimiento ya que, estos se convierten en evidencias o registros para el sistema de seguridad y que avalan que se está llevando a cabo cada procedimiento como está escrito.

Cabe señalar que tanto los procedimientos como los formatos, se elaboran de acuerdo al giro de la empresa y sus necesidades sin olvidar los criterios básicos que marca el sistema de seguridad, también en el formato lo único exigible que por el C-TPAT es que este codificado, dado de alta en la lista maestra y cuando exista alguna modificación justificar el porqué de la modificación y colocar el número de revisión, esto también aplica en los procedimientos y en el procedimiento debe cumplir con la siguiente estructura;

- Objetivo
- Responsabilidades
- Documentos asociados
- Desarrollo del procedimiento
- Tiempo de resguardo
- Aprobación

e) Se difundió a todo el personal empleado cada uno de los procedimientos y formatos correspondientes a cada procedimiento, en las áreas donde aplicaba el procedimiento como los formatos se explicó punto por punto, se resolvieron dudas, se observó durante dos semanas el funcionamiento y la adaptabilidad que tuvo el personal y las actividades del área tanto de los procedimientos como de los formatos, en los procedimientos y formatos que no estuvieron a fines al proceso establecido, se modificaron en tiempo y forma de tal manera que fueran idóneos para obtener un resultado eficiente y efectivo de cada uno de ellos sin dejar a un lado los criterios establecidos por el sistema de seguridad, a los procedimientos que se modificaron y/o formatos nuevamente se le dio el seguimiento de dos semanas promedio para dejarlos bien establecidos. Cabe señalar que también fue necesario acudir a los patios que se encuentran ubicados en Guadalajara, Monterrey y Nuevo Laredo, para establecer los procedimientos y formatos correspondientes al área de Logística.

f) Realizada las actividades antes mencionadas, verificado el buen funcionamiento de los procedimientos se revisaron los cuatro procesos de postulación para dar de alta a la empresa y solicitar la certificación del sistema C-TPAT y estos fueron;

Primera parte del proceso de postulación en línea a C-TPAT (Alianza aduanas-empresariado contra el terrorismo); se llenó un registro o solicitud, donde colocaron los datos generales de la empresa, así como el deseo de ser certificado por el sistema de seguridad, se envió esta información.

Segunda parte del proceso de postulación en línea a C-TPAT (Alianza aduanas-empresariado contra el terrorismo); se notificó en línea que la empresa cumplió con los criterios mínimos de seguridad, tuvo que enviar vía satélite la ubicación de los patios con los que cuenta la organización, una descripción detalla de las instalaciones de las oficinas y patios de resguardo, de los circuitos cerrados, de los medios de comunicación que utiliza la organización, de las cadenas de suministros con las que tiene relación comercial, de la forma en que se rastrean las unidades y se resguarda la información y de las medidas de seguridad que se tiene en el momento de la carga, traslado y descarga de la mercancía.

Tercera parte del proceso de postulación en línea a C-TPAT (Alianza aduanas-empresariado contra el terrorismo); se enviaron por línea cada uno de los procedimientos elaborados como lo marca el punto c de este capitulado.

Cuarta parte del proceso de postulación en línea a C-TPAT (Alianza aduanas-empresariado contra el terrorismo); Por línea se envía el perfil de la empresa como el perfil de seguridad establecido en la organización, se tuvo que esperar por lo menos 60 días para conocer el resultados de que la empresa fue aceptada para la certificación.

### **Técnicas y/o Instrumentos psicológicos**

- a) Observación; esta técnica fue utilizada en forma directa, en campo y antes de la implantación del Sistema de Seguridad, cuyo objetivo fue el de tomar registros e información necesaria de los aspectos de seguridad que contaba cada uno de los clientes, proveedores y la misma empresa de transporte, para así poder compararlos con los criterios de seguridad requeridos por el Sistema de Seguridad CTPAT y poder hacer los procedimientos y formatos.
- b) Entrevista; es técnica se hizo necesaria para entablar dialogo con el cliente o proveedor, para conocer su grado de conocimientos en el aspecto de seguridad no solo industrial, si no de resguardo dentro de las instalaciones, fuera de ellas, en caso de terrorismo que hacer, si el personal de su empresa estaba preparada para actuar o enfrentarse a un riesgo de contrabando, de información, de droga, si el personal de la empresa era confiable, si contaban con circuito cerrado, etc. Esto con respecto al cliente, con el empleado se utilizó esta técnica, para realizar el análisis de puestos.
- c) Construcción de cuestionario; después de haber utilizado las técnicas de observación y entrevista, se determinó elaborar un instrumento estructurado de cuarenta preguntas todas relacionadas a los parámetros de seguridad del CTPAT, se denominó Detección de Riesgos, fue enviado vía correo electrónico a todos los clientes y proveedores. Este realizo con el fin de obtener información veraz y objetiva de nuestros clientes en el tema de seguridad y poder empatarlo a su vez con las técnicas antes utilizadas.
- d) Capacitación; se utilizó este método para todo el personal de la empresa, clientes y proveedores para darles a conocer la importancia de ser certificados en el Sistema de seguridad CTPAT, de donde comunico del



objetivo, beneficios, como trabajar con el sistema, que hacer en caso de un riesgo, los criterios a considerar para trabajar bajo este sistema, la responsabilidad de cada uno en el sistema y como llevar a cabo la seguridad dentro y fuera de las instalaciones de la organización.

- e) Elaboración y aplicación de Análisis de puestos; herramienta que se elaboró para determinar funciones y responsabilidades, límites, alcances, trascendencia del puesto, conocimientos, habilidades, comportamiento humano, normas y políticas, identidad del puesto y medición del tiempo, elementos necesarios para determinar al personal idóneo dentro de cada posición de la organización o el de contratar nuevo personal, para adaptar lo más pronto posible al sistema de seguridad.
- f) Procesos de comunicación, fue necesario sistematizar la información para poder transmitirla, debido a su cantidad y a la importancia que todo quedará totalmente claro para poder llevarse a cabo de acuerdo a lo establecido por el sistema, además para que tuviera la trascendencia necesaria para su desarrollo.
- g) Aplicación de pruebas psicométricas tales como; Cleaver, Beta, Thurstone de Rasgos temperamentales, estas herramientas fue aplicada a todos los operadores de tracto-camión y torton's, para coadyuvar a la mejor toma de decisión del personal a trabajar dentro de la organización, así como también conocer las fortalezas y debilidades de nuestro personal para implementar posteriormente un plan de capacitación.

## **Recursos**

Para la realización de esta Memoria de Práctica Profesional se llevaron a cabo múltiples actividades donde se utilizaron diferentes recursos tales como la participación de todo el personal empleado para la implementación y certificación del Sistema de Seguridad CTPAT, papel, lápiz, formatos de hojas de respuestas de pruebas psicométricas, es principalmente otorgado por la empresa, por la tesista fue tiempo y esfuerzo, investigación en libros, memorias de tesis, internet, P. C., USB y tiempo de la Directora de Tesis.

## RESULTADOS

De acuerdo a las actividades señaladas en la metodología se plantearan los resultados obtenidos por el desempeño del psicólogo.

### **Diagnóstico de riesgo**

Para la realización de este diagnóstico, se tuvo que realizar una breve plática con todo el personal empleado como con los socios comerciales, cabe señalar que el socio comercial se le llama así por tener una relación comercial y/o mercantil con la empresa ya sea como cliente o como proveedor de un producto.

Esta reunión con los socios y empleados, se calendarizo por una plática diaria, con una duración de dos horas promedio, ya que esta podía extenderse para aclarar dudas, esto se realizó durante dos semanas con 20 personas cada grupo.

El objetivo de esta platica fue dar a conocer el interés por parte de la empresa por certificarse en el sistema de seguridad C-TPAT y que se requería de su colaboración de cada uno de ellos y los beneficios a obtener era; la garantía y seguridad que se iba a adquirir de trabajar certificados en este sistema, la importancia de la carga, traslado y descarga de su producto contando con la protección necesaria en el caso del cliente, en el caso del proveedor la importancia de mantener una relación comercial sana y legal del producto que se proporciona a la empresa, asimismo exponer que era necesario hacer un diagnóstico de riesgo y que para ello se iba aplicar un cuestionario, que consideraba los siguientes puntos de verificación;

1. Ser una Empresa legalmente constituida
2. Manejar un producto legal desde su materia prima, hasta ser un producto terminado
3. Mantener un lugar de almacenamiento seguro
4. El manejo de sellos en base a la Norma ISO 17712 y registros
5. El manejo de Procedimiento de Seguridad
6. Si ya cuenta con la Certificación del Sistema de Seguridad C-TPAT o conocer si les gustaría se parte de esa certificación.

También dentro de esa reunión se les comento que dicho cuestionario se les iba enviar posteriormente por medio electrónico, se les solicito de su pronta respuesta y que era deseable se reenviará por el mismo medio en un lapso no mayor de quince

días, asimismo si se tenía alguna duda en el cuestionario esta se resolvería a la brevedad sin ningún problema.

A su vez se estructuró el cuestionario denominado Detección de Riesgo (anexo 1), el cual consta de cuarenta preguntas cerradas, con respuestas de Si, No o en trámite; este se aplicó a 50 clientes, 20 proveedores y al director general de la empresa, con el objetivo de detectar los riesgos de seguridad y verificar que tanto la empresa, el cliente como el proveedor son confiables o no, básicamente el cuestionario detecta seis criterios de seguridad y son:

1. Ser una empresa legalmente constituida, es decir que el cliente como el proveedor puede mostrar ante cualquier personalidad su acta constitutiva que garantiza que está formada bajo la leyes de este país y cumple con todos los estatutos legales que solicita el SAT, Secretaria de Medio Ambiente y Ecología, Secretaria del Trabajo y Previsión social, principalmente.
2. Garantizar que el producto a trasladar cumpla con todos los preceptos legales y aduanales de ser necesarios para ser trasladado, en el caso de proveedor que el producto que nos vende sea un producto que pague todos los impuestos y cumpla con los estatutos legales que le competan.
3. El cliente debe tener un lugar seguro de almacenamiento de su producto, así como también debe ser un lugar cerrado donde se embarca y se desembarca su producto, este debe estar vigilado por circuito cerrado y debe gravarse y resguardarse por lo menos tres años. En el caso de proveedores deben tener un almacén, registros de entradas y salidas de su mercancía, registros de sus embarques, entre lo más importante.
4. El cliente debe asegurarse con sellos de alta seguridad de preferencia que estén certificados con ISO 17712 todo embarque, asimismo contar con registros de inspección a las unidades que entran y salen de sus instalaciones. Con los proveedores deberán evidenciar los registros de sus embarques y traslados de su producto.
5. El cliente debe contar con procedimientos de seguridad como son de; selección de proveedores, selección de personal, de contingencia en caso de riesgo, control de sellos, de embarques, de control de documentos, entradas y salidas de personal externo, de unidades y remolques si fuera necesario.
6. Estar certificado con el C-TPAT tanto el cliente como el proveedor o ser un candidato a certificarse.

Como se señaló anteriormente se aplicó a 50 clientes, diez de ellos ya se encontraban certificados y siete de ellos en proceso de certificación, el resto de los clientes no tenían ningún conocimiento de este sistema, cabe señalar que aun estando certificados algunos clientes y otros en proceso por el sistema de seguridad aun así se le aplicó el cuestionario, ya que era importante conocer la seguridad sobre todo en el almacenamiento de su producto, como vigilaba su producto estando en almacén y sus registros y estos fueron los resultados:

Como se puede ver en el gráfico y en el punto No. 1 y No. 2 de este apartado de resultados; el 100% de los clientes son empresas legalmente constituidas, asimismo el producto que manejan cumplen con todos los preceptos de la ley para ser un producto trasladado a cualquier frontera o país del mundo. El resultado de estos criterios se da dentro del cuestionario con la solicitud del RFC de la empresa, asimismo se le solicita copia del alta ante hacienda, donde se corrobora el giro de la misma.

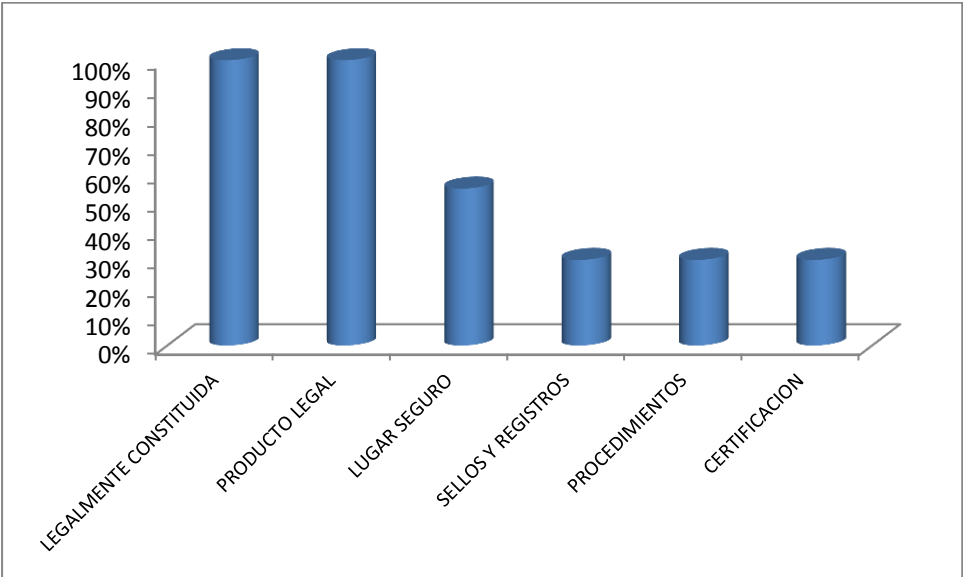
El punto tres de lugar de almacenamiento seguro es arrojado por las preguntas del cuestionario de seguridad, No. 3, 4, 5, 6, 7, 9 y 37, mostrando que un 55% de los clientes cuenta con un sistema de alarmas, establece el perímetro de almacenamiento y lugares sensibles o con riesgo, el lugar se encuentra iluminado y vigilado, además tener circuitos cerrado y sistemas de alarma, el otro 45% de los clientes no cuentan con sistemas de alarma, circuito cerrado principalmente, en otros no han identificado área sensibles a riesgos.

El punto cuatro se computa con las preguntas No. 2, 11, 12, 14, 17, 22, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34 y 35, mostrando que el 30% de los clientes si cuentan con un control de sellos, que llevan registros de la compra de sellos, como de los sellos que son colocados en sus embarques, asimismo llevan un control de que unidades se le colocan y avisan al transporte el número de sello, llevan registros en caso de ser abiertos en carretera una copia del reporte que lleva el operador donde se indica los motivos por el cual se abrió dicho sello y por quien fue abierto y firma y nombre de la persona que lo abrió, también establecen acuerdo tanto con sus proveedores como sus clientes de hacer acuerdos de seguridad, realizan adecuadamente inspecciones tanto a las unidades como a los remolques y autos que entran y salen de sus

instalaciones, asimismo levantan registros de esas inspecciones. Así como también le da seguimiento a su embarque en todo el traslado hasta su llegada final. El resto de los clientes no cuenta con acuerdo con clientes y proveedores de seguridad, no tiene en su totalidad los registros de entrada y salidas de remolques, unidades y vehículos que entran a sus instalaciones, no cuentan con sellos para sus embarques la gran mayoría, los otros si sellan el embarque pero no llevan control y no avisan al transporte, la gran mayoría tampoco le da seguimiento a su embarque.

El punto cinco, se refiere a las preguntas 8, 10, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 36, 37, 38, 39 y 40; nos muestra el gráfico que el 30% de los clientes cuenta con los procedimientos solicitados por el C-TPAT, como lo señala el capítulo III, subcapítulo 3.2., el otro 70%, no cuentan con todos los procedimientos, la gran mayoría solo cuenta con los procedimientos de entrada y salidas de remolques y unidades, inspección de seguridad, principalmente, sin embargo llevan algunos controles que aún no están escritos pero se llenan a cabo.

El punto seis, como muestra el gráfico solo el 30% está certificado por este sistema y cuenta con el documento oficial y este resultado lo da la pregunta No. 1.



LEGALMENTE CONSTITUIDA	PRODUCTO LEGAL	LUGAR SEGURO	SELLOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTOS	CERTIFICACION
100%	100%	55%	30%	30%	30%

En cuanto a los proveedores tuvieron los siguientes resultados

LEGALMENTE CONSTITUIDA	PRODUCTO LEGAL	LUGAR SEGURO	SELLOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTO	CERTIFICACION
100%	100%	55%	30%	30%	30%

Se aplicó a 20 proveedores y como se puede ver en el gráfico y en el punto No. 1 y No. 2 de esta apartado de resultados; el 100% de los proveedores de la empresa son legalmente constituidos, el producto que manejan cumple con las especificaciones de ley y normalmente son distribuidoras de empresas trasnacionales.

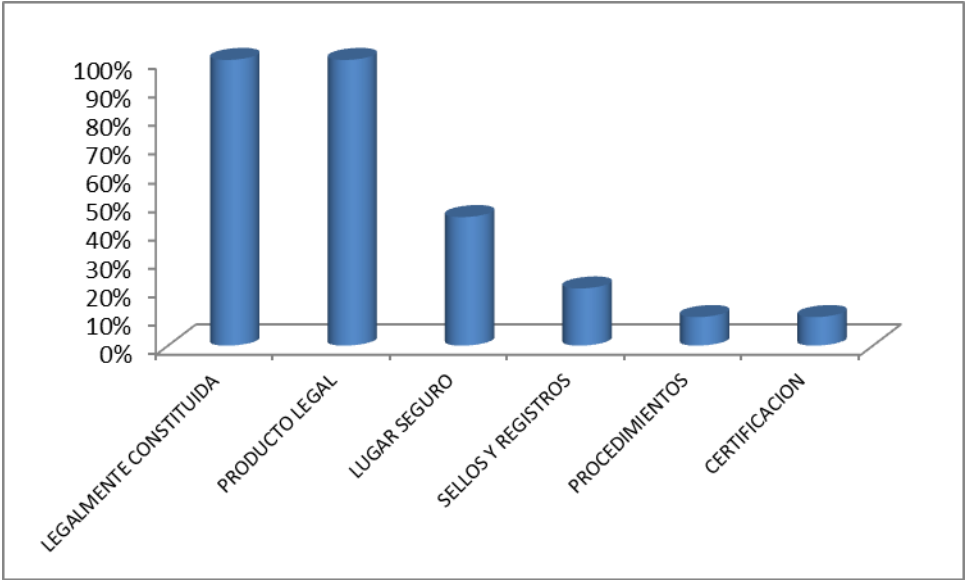
El punto No. 3 de lugar de almacenamiento seguro es arrojado por las preguntas del cuestionario de seguridad, No. 3, 4, 5, 6, 7, 9 y 37, mostrando que un 45% de los proveedores cuentan con circuitos cerrados y alarmas, tiene seguridad que realizan sus rondines y son registrados, tienen identificado perfectamente su área de almacenamiento, el resto de los proveedores no tiene identificado su área de almacenamiento, ya que este no es necesario, no llevan registros de áreas sensibles de riesgo y tampoco están identificadas.

El punto No. 4 se computa con las preguntas No. 2, 11, 12, 14, 17, 22, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34 y 35, mostrando que el 10% de los proveedores si cuentan con un control de sellos, pero solo del embarque que reciben y lo cotejan con el cliente o proveedor que le deja el producto, como también con el transporte, si llevan la inspección de todos los embarques que reciben no solo del producto sino también de la unidad y remolque como de los vehículos que entran y salen de sus instalaciones. El 90% de los proveedores no cuenta con estos criterios de seguridad por ser tiendas exclusivamente de venta directa, ni tampoco determinan sus áreas sensibles de riesgo.

El punto No. 5, se refiere a las preguntas 8, 10, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 36, 37, 38, 39 y 40; nos muestra el grafico que el 10% de los clientes cuenta con los procedimientos solicitados por el C-TPAT, como lo señala el capítulo III, subcapítulo 3.2., el otro 90%, no cuentan con todos los procedimientos, no los conocen, sin embargo llevan registros muy efímeros de rondines de seguridad, no llevan un procedimiento de selección del personal empleado, ni mucho menos de clientes.

El punto No. 6, como muestra el grafico solo el 10% está certificado por este sistema y cuenta con el documento oficial y este resultado lo da la pregunta No. 1.

Cabe señalar que posteriormente se le dieron a conocer los resultados a los clientes y proveedores críticos donde se le invito hacer acuerdos para que se lleven a cabo todos los criterios de seguridad, en caso contrario de no llegar a ningún acuerdo o no estar interesados a contar con los criterios del sistema de seguridad se les comunico que era muy posible terminar la relación comercial, motivo por el cual se dio aproximadamente seis meses para ver avances y se dejó abierta la comunicación para cualquier situación.



LEGALMENTE CONSTITUIDA	PRODUCTO LEGAL	LUGAR SEGURO	SELLOS Y REGISTROS	PROCEDIMIENTOS	CERTIFICACION
100%	100%	55%	30%	30%	30%

Con lo que respecta a la empresa también se aplicó el cuestionario de Detección de Riesgo, para diagnosticar los criterios que hacían falta e implementarlos, el resultado de este diagnóstico para la empresa, fue:

- Falta de procedimiento solicitados por el CTPAT que consta de nueve procedimientos (selección y contratación, rastreo de unidades, entradas y salidas de remolques, tecnología de la información, control de sellos, control de salida del personal y visitantes, inspección de seguridad, selección del cliente y control de llaves).
- Elaborar descripción y perfil de puesto.

- Actualizar cada uno de los expedientes de los empleados y operadores de acuerdo al procedimiento de selección y contratación.
- Falta de capacitación
- Remodelación de las instalaciones tanto en oficinas, como los patios de resguardo de las unidades y remolques y la colocación del circuito cerrado dentro y fuera de los patios y oficinas.
- Por ultimo dar a conocer los procedimientos y como se deben llevar a cabo cada uno de los procedimientos, alcance, objetivo y responsables a todo el personal empleado, clientes y proveedores, en el caso de ellos solo se les explico los procedimientos que tiene relación con ellos.

## **Capacitación**

Después de haber dado a conocer los resultados del cuestionario de Detección de Riesgo, la segunda actividad realizada fue capacitar a todo el personal empleado de la empresa, clientes y proveedores, cabe señalar que aunque hubo clientes y proveedores ya certificados por el CTPAT, fue necesaria la capacitación de los tres cursos que envía el mismo organismo del sistema de seguridad:

4. Introducción al CTPAT (Anexo 2)
5. Concientización de amenazas (Anexo 3)
6. Compartimientos Ocultos (Anexo 4)

El procedimiento que se llevó a cabo para impartir estos cursos fue:

- a) Se estableció un calendario de capacitación, programado para mes y medio la con un grupo de 20 personas con un total de 18 horas de los tres cursos, por lo tanto se programó trabajar con cada grupo tres días con una duración de 6 horas diarias por semana, se mezclaron clientes, proveedores y personal empleado.
- b) La invitación se llevó a cabo por medio de vía correo electrónico a los clientes y proveedores para asistir a los cursos antes señalados, también se señaló fecha, hora y lugar del evento, asimismo se solicitó corroboraran su asistencia por el mismo medio y el número de participantes que iba a tener su empresa y/u organización.
- c) En cada evento se llevó una lista de asistencia (Anexo 5)



- d) Se desarrolló el tema en base al Plan de Sesión (Anexo 2, 3 y 4)
- e) Cierre de la capacitación (dudas, comentarios y aclaraciones)

### **Análisis de puestos**

La siguiente actividad fue realizar el formato de análisis de puestos (Anexo 6), para poder elaborar la descripción y perfil del mismo, esto se realizó con el objetivo de reevaluar sus responsabilidades, funciones, alcances y limitantes de cada puesto, como el perfil del mismo para determinar y conocer las habilidades, experiencia, educación y formación que debería tener cada persona de cada puesto de la empresa, cabe señalar que también se utilizó este análisis para saber si la empresa contaba con el personal adecuado, con esto la empresa se vio en la necesidad de rescindir contratos, reubicar al personal con el fin de que cada persona fuera más eficiente para realizar su trabajo y a su vez se sintiera el personal satisfecho al desarrollar y aplicar sus talentos.

Para la aplicación del análisis de puestos se solicitó apoyo a la facultad de psicología para que enviaran dos practicantes profesionales, conjuntamente con ellos se llevaron a cabo las aplicaciones del análisis de puestos, esta actividad nos llevó un promedio de un mes y el vaciado de la información al formato de descripción de puestos fue aproximadamente ya con revisión y aprobación del documento, un ejemplo de cómo se conformó la descripción de puestos se puede observar en el punto 4 del apartado de la metodología.

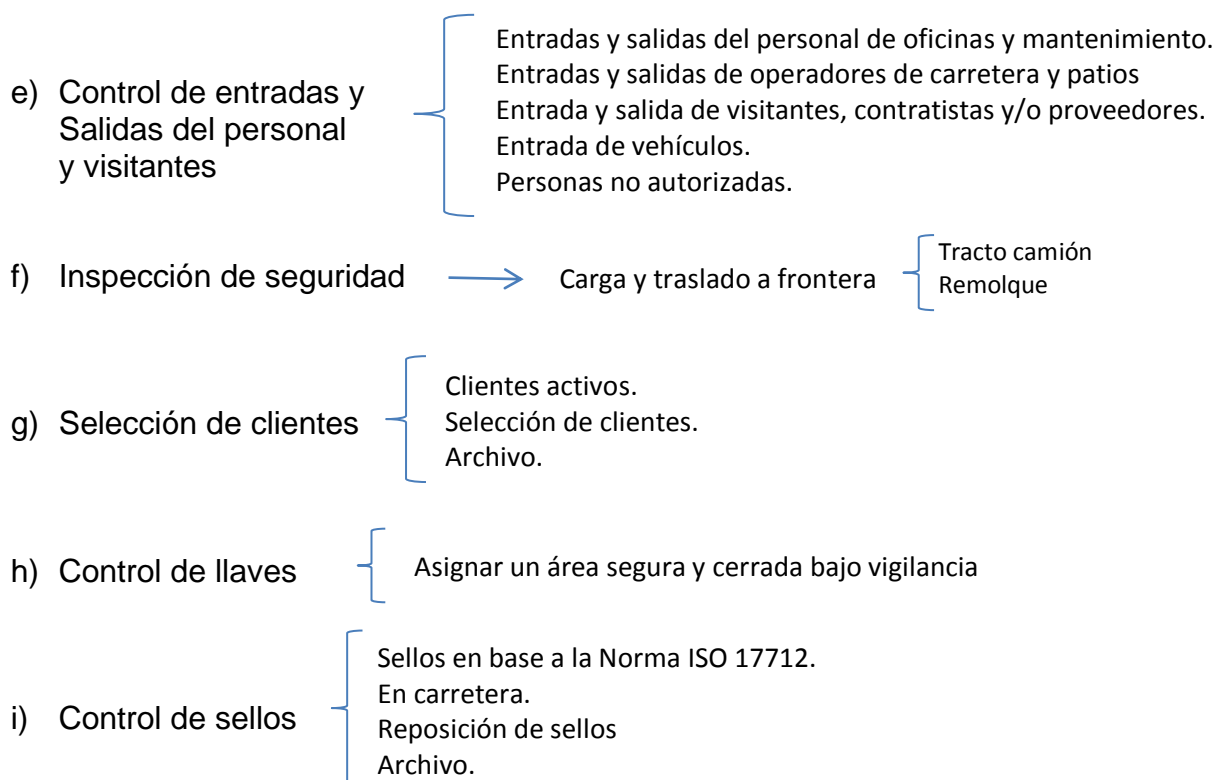
### **Procedimientos y formatos**

El siguiente paso fue elaborar los procedimientos solicitados por el C-TPAT como lo menciona el capítulo III, subcapítulo 3.2., cabe señalar que fue de suma importancia correlacionar los procesos ya establecidos con los criterios del sistema de seguridad, recordando también que la empresa por el simple hecho de ser transportista, la exigencia de este sistema iba ser mucho mayor que a una empresa de manufactura, por lo tanto se tuvo que particularizar más los contenidos de los procedimientos resultando nueve procedimientos totalmente apegados a los criterios del C-TPAT, además cada procedimiento debe contar con los puntos abajo señalados, asimismo en el punto 4, se podrá observar el nombre de cada procedimiento y las actividades que se desarrolla cada uno de ellos;

1. Objetivo del procedimiento (es porqué y el para qué de cada procedimiento)
2. Responsabilidades (el alcance del procedimiento, quien lo dirige y da los resultados)
3. Documentos asociados (es determinar los documentos, formatos y procedimientos con los que se van a relacionar cada uno procedimiento)
4. Desarrollo del procedimiento (básicamente es como se debe llevar cada una de las funciones a realizar del procedimiento)

A continuación se muestra el nombre y tema que se abordó en cada uno de los procedimientos realizados.

- |   |   |  |
|---|---|--|
| a) Selección y contratación                   | } | Selección del empleado.<br>Contratación de operadores.<br>Actualización de datos.<br>Baja de operadores.<br>Archivo  |
| b) Rastreo de unidades                        | } | Rastreo en carretera.<br>Control de tiempos de tránsito.<br>Seguridad de tránsito.<br>Seguridad de la unidad.<br>Seguridad de remolques.<br>Apertura de sellos.<br>Sospechas de contrabando<br>Archivo.  |
| c) Entradas y salidas de unidades y remolques | } | En Nuevo Laredo:<br>Entrada de remolques de importación.<br>Salidas de remolques de importación<br>Entradas de remolques de exportación.<br>Salidas de remolques de exportación.<br>Pero se utiliza formato de intercambio.<br>En Toluca, Monterrey y Guadalajara:<br>De igual forma registran entradas y salidas de remolques, pero solo se utiliza formato de inspección de seguridad. |
| d) Tecnología de la información               | } | Contraseña de protección.<br>Firewall<br>Control de antenas  |



Cabe señalar que en cada uno de los procedimientos fue necesario elaborar formatos, que sirven de registros para evidenciar la información de los criterios solicitados por el C-TPAT y en cada procedimiento señala el formato a utilizar. Los formatos realizados fueron:

Número	Nombre	Revisión
Fo.EPY.01a	Control de sellos	01
Fo.EPY.01b	Autorización de salida de equipo	01
Fo.EPY.01c	Reporte de apertura de sellos en carretera	01
Fo.EPY.02a	Inventario de remolques	01
Fo.EPY.02b	Inspección de seguridad	01
Fo.EPY.02c	Control de entradas y salidas de unidades y remolques	01
Fo.EPY.03a	Requisición de personal	01
Fo.EPY.03b	Referencias laborales	01
Fo.EPY.03c	Estudio socioeconómico	01
Fo.EPY.03d	Croquis	01
Fo.EPY.03e	Resultado de test y entrevista	01
Fo.EPY.03f	Solicitud de empleo	01
Fo.EPY.03g	Lista de documentos en expedientes	01
Fo.EPY.03h	Actualización de datos	01
Fo.EPY.03i	Declaración patrimonial	01
Fo.EPY.03j	Lista de asistencia personal empleado	
Fo.EPY.03k	Entradas y salidas de visitantes y proveedores	01
Fo.EPY.03l	Registro de vehículos	01

Fo.EPY.04a	Cuestionario de seguridad	01
Fo.EPY.05a	Solicitud de crédito	01
Fo.EPY.05b	Autorización de crédito	01
Fo.EPY.06a	Lista de asistencia a juntas	01
Fo.EPY.06b	Minuta de junta	01
Fo.EPY.07a	Inspección aleatoria de documentos	01
Fo.EPY.07b	Índice de procedimientos	01
Fo.EPY.07c	Inspección aleatoria de instalaciones físicas	01
Fo.EPY.07d	Inspección de embarques	01
Fo.EPY.08a	Control de documentos	01

También es importante señalar que cada procedimiento fue elaborado por el área competente, es decir, en el proceso de Logística y tráfico, esta área fue responsable de elaborar los procedimientos de Rastreo de Unidades, entradas y salidas de unidades y remolques, inspección de seguridad y control de sellos, así como sus formatos.

El proceso de recursos humanos, elaboro los procedimientos de control de entradas y salidas del personal y visitantes, control de llaves y el de selección y contratación como los formatos.

El proceso de ventas, elaboro el procedimiento de selección de clientes y sus formatos. El proceso de informática elaboro el procedimiento de tecnología de la información y los formatos.

Por lo tanto el quehacer del psicólogo en esta actividad fue el de orientar, delimitar, unificar y correlacionar el proceso con el procedimiento, las funciones y responsabilidades con las actividades de lo procedimiento, unificar los criterios y conceptos que no estaban bien identificados o definidos y que cada uno de los procedimientos se correlacionara con los criterios del sistema de seguridad, en cuanto a los formatos fueran objetivos, concretos y fueran sin ninguna duda registros evidentes para ser evaluados o sirvieran de indicadores, concluidos dichos procedimientos el psicólogo también se dio a la tarea de revisión y solicitar la aprobación de dichos procedimientos y formatos.

A continuación, se adjunta el procedimiento de selección y contratación, ya que en este existe la participación total del psicólogo para su desarrollo.

## PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACION

### 1. OBJETIVO

El objetivo del presente procedimiento es el de establecer los lineamientos requeridos para llevar a cabo el reclutamiento, selección y contratación del personal de acuerdo al perfil de puesto requerido.

### 2. RESPONSABILIDADES

El Gerente de Recursos Humanos es el responsable de elaboración e implantación de este procedimiento.

### 3. DOCUMENTOS ASOCIADOS

- ✓ Requisición de personal (Fo.EPY.03a)
- ✓ Referencias Laborales (Fo.EPY.03b)
- ✓ Estudio Socioeconómico (Fo.EPY.03c)
- ✓ Croquis (Fo.EPY.03d)
- ✓ Resultados de test y entrevista (Fo.EPY.03e)
- ✓ Solicitud de empleo (Fo.EPY.03f)
- ✓ Lista de documentos en expedientes (Fo.EPY.03g)
- ✓ Actualización de datos (Fo.EPY.03h)
- ✓ Declaración patrimonial (Fo.EPY.03i)

### 4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Selección de empleados

- 4.1 Después de que se ha generado la necesidad de contratación de un empleado, el jefe inmediato del puesto solicitado elabora la requisición de personal (Fo.EPY.03a) y la entrega al Gerente de Recursos Humanos, quien lleva a cabo el reclutamiento para la vacante.
- 4.2 Los interesados al puesto requerido se presentan en la empresa, donde entregan la solicitud de empleo y copias de sus cartas de recomendación y/o constancias laborales.
- 4.3 El Gerente de Recursos Humanos verifica la solicitud de empleo y lleva a cabo una entrevista inicial en la cual coteja que el

candidato cubra con el perfil solicitado por el puesto vacante y se hace una pre-selección.

- 4.4. Posteriormente, el Asistente de Recursos Humanos lleva a cabo la investigación en el formato de referencias laborales (Fo.EPY.03b) de las cartas de recomendación y/o constancia laboral que haya llevado el candidato
- 4.5. Si los resultados de las referencias laborales fueron idóneos, el Gerente de Recursos humanos lo direcciona a la entrevista técnica con el Gerente y/o jefe del área solicitante, ya realizada la entrevista técnica conjuntamente el Gerente de Recursos Humanos y Gerente del área, determinan quien es el candidato seleccionado.
- 4.6. Dependiendo el puesto, el Gerente de Recursos Humanos aplica pruebas psicométricas al candidato seleccionado se interpretan los resultados y se elabora el formato de resultados de pruebas psicométricas y entrevista (Fo. EPY.03e)
- 4.7. El Asistente de Recursos Humanos solicita al candidato seleccionado que llene el formato de declaración patrimonial (Fo.EPY.03i), elabore el croquis para llegar a su domicilio (Fo.EPY.03d) y la solicitud empleo de la empresa (Fo.EPY.03f)
- 4.8. Una vez que se han cumplido los pasos anteriores de manera satisfactoria, el Gerente de Recursos Humanos, solicita al candidato seleccionado la siguiente documentación en original y copia:
  - Acta de nacimiento
  - Constancia domiciliaria
  - Curp
  - Comprobante de Estudios
  - Cartas de Recomendación y/o Constancias laborales de sus dos últimos trabajos
  - Carta de No Antecedentes Penales
  - Cartilla de S. M. N. en caso de ser sexo masculino
  - Tres fotografías tamaño infantil

- 4.9. Una vez que el candidato seleccionado traiga la documentación solicitada, el Gerente de Recursos Humanos presenta el contrato para firma al nuevo empleado, lo da de alta en el IMSS, se ingresa a la nómina, con una fotografía del empleado se elabora y se le proporciona la identificación de la empresa.
- 4.10. En caso de extravío o daño del gafete, el empleado dará aviso de inmediato al departamento de Recursos Humanos quien le proporcionara uno de visitante temporalmente e inmediatamente iniciara los trámites para la reposición del mismo.
- 4.11. El Gerente de Recursos Humanos lleva a cabo la inducción de la empresa que consiste en:
- ✓ Historia de la empresa, Filosofía y Domicilios de las oficinas y patios.
  - ✓ Localización del área donde deberá presentarse
  - ✓ Jefe inmediato, compañeros y áreas donde participara
  - ✓ Horarios de trabajo
  - ✓ Días de pago
  - ✓ Procedimiento de seguridad de la empresa
  - ✓ Programas donde participa la empresa (C-TPAT)
  - ✓ Presentación a sus compañeros
- 4.11 El empleado es enviado con su jefe inmediato para que sea ubicado en su área de trabajo e iniciar sus funciones.
- 4.12 En caso de que el empleado requiera trabajar con el sistema informático, el Jefe de sistemas le dará una inducción, indicándole como acceder al sistema a través de claves de usuario y password.

#### Contratación de operadores de carretera

- 4.13 Después de que ha sido generada la necesidad de contratación de un operador de carretera o de patio, el Gerente de operaciones elabora la requisición de personal (Fo.EPY.03a), la entrega al Gerente de Recursos Humanos, quien lleva a cabo la publicación del requerimiento.

- 4.4 Los interesados al puesto requerido se presentan en la empresa, donde entregan la solicitud de empleo y copias de sus cartas de recomendación y/o constancias laborales.
- 4.5 El Gerente de Recursos Humanos verifica la solicitud de empleo y lleva a cabo una entrevista inicial en la cual coteja que el candidato cubra con el perfil solicitado por el puesto vacante y se hace una pre-selección.
- 4.12. Posteriormente, el Asistente de Recursos Humanos lleva a cabo la investigación en el formato de referencias laborales (Fo.EPY.03b) de las cartas de recomendación y/o constancia laboral que haya llevado el candidato, al menos deben ser de sus dos últimos empleos.
- 4.13. Si las referencias laborales son favorables el área de recursos humanos envía al candidato a examen de manejo práctico, si pasa la prueba se le aplican pruebas psicométricas, si los resultados son acordes al perfil psicológico pasan al siguiente filtro.
- 4.14 El Gerente de Recursos Humanos lo direcciona a la entrevista técnica con el Gerente y/o jefe de operaciones, ya realizada la entrevista técnica conjuntamente con el Gerente de Recursos Humanos y Gerente de operaciones, determinan quien o quienes son los candidatos seleccionados y se elabora el formato de resultados de test psicométricos y entrevista (Fo.EPY.03e)
- 4.15 El candidato ya seleccionado se le envía a realizarse un examen médico que consta de antidoping (cannabinoides, anfetaminas y cocaína), química sanguínea y examen de orina. Al Gerente de Recursos Humanos se le envían los resultados del examen médico si no hay problema se le solicita la siguiente documentación en original y copia la cual la documentación original queda en resguardo de la empresa mientras se mantiene la relación laboral:
- Acta de nacimiento
  - Constancia domiciliaria
  - CURP



- Comprobante de Estudios
  - Cartas de Recomendación y/o Constancias laborales de sus dos últimos trabajos
  - Carta de No Antecedentes Penales
  - Cartilla de S. M. N. en caso de ser sexo masculino
  - Tres fotografías tamaño infantil
  - Pagos de licencia
  - Lista de referencias personales
- 4.16 Se solicita al candidato llene el formato de declaración patrimonial (Fo.EPY.03i) y el Croquis (Fo.EPY.03d), la solicitud de empleo de la empresa (Fo.EPY.03f), se envía al asistente de recursos humanos a realizar el estudio socio económico (Fo.EPY.03c).
- 4.17 Una vez que se han cumplido los pasos anteriores de manera satisfactoria, el Gerente de Recursos Humanos presenta el contrato para firma al nuevo operador de carretera; lo da de alta en el IMSS, en la nómina, realiza y proporciona credencial para el operador.
- 4.18 El Gerente de Recursos Humanos lleva a cabo la inducción de la empresa que consiste en:
- ✓ Historia de la empresa, filosofía y domicilios de los diferentes patios
  - ✓ Localización del área donde deberá presentarse
  - ✓ Jefe inmediato, compañeros y áreas donde participara
  - ✓ Horarios de trabajo
  - ✓ Días de pago
  - ✓ Programas donde participa la empresa (C-TPAT)
  - ✓ Presentación a sus compañeros
- 4.19 El operador es enviado con el Gerente y/o jefe de operaciones para que le sea entregada la unidad correspondiente, así como la documentación de la unidad.

#### Actualización de datos

- 4.20 A todos los empleados y operadores de la empresa, se les pide llenar el formato Actualización de datos (Fo.EPY.03h). Este

formato es llenado cada año por el operador o empleado con el propósito de actualizar sus datos en los registros de la empresa y es entregado junto a un comprobante de domicilio actualizado.

- 4.21 Cuando se detecta un cambio de domicilio o hay sospechas de un cambio de vida que no corresponde a sus ingresos, se envía a la persona encargada de efectuar los estudios socio-económicos a verificar que los datos proporcionados por el operador o empleado son verídicos.
- 4.22 En caso de que el resultado de la investigación indique que la forma de vida del operador o empleado no esté de acuerdo a sus ingresos, el Gerente de Recursos Humanos llevara a cabo una investigación sobre la situación.
- 4.23 En caso extremo de que Gerente de Recursos Humanos y la Dirección General determinen que no se justifica el nuevo estatus del empleado y las sospechas de una actividad ilícita están fundadas, el operador o empleado causaran baja de la empresa.
- 4.24 La forma de actualización de datos, junto al resultado de la investigación es archivado en el expediente del operador o empleado de manera permanente.

#### Baja de los operadores o empleados

- 4.25 Cuando un operador o un empleado causa baja de la empresa, el Gerente de Recursos Humanos lleva a cabo las siguientes acciones:
  - ✓ Lo da de baja del sistema informático como personal activo. Cambia su estatus de activo a baja.
  - ✓ Le retiene la identificación de la empresa y la destruye.
  - ✓ Se coordina con el jefe inmediato de la persona que causa baja, para llevar a cabo la retención de las llaves que le corresponda (llaves del camión si se trata de un operador o llaves de puertas, candados y archiveros si se trata de un empleado). Determina si es necesario hacer un cambio de combinación en las chapas.

- ✓ Cuando se trata de un empleado con autorización de firmas, se coordina con el jefe inmediato para la cancelación de las autorizaciones de firma.
- ✓ Cuando se trata de personal de oficina, se coordina con jefe inmediato para cancelar las contraseñas de usuario y password que correspondan en el sistema informático.
- ✓ Si se trata de un operador, se le requieren las llaves de la unidad y se elabora una revisión de la misma para verificar las condiciones en las que la está entregando.
- ✓ Informa verbalmente a los guardias de seguridad de la baja de la persona.
- ✓ De acuerdo a las funciones desempeñadas y su nivel de relación externa, se informa a clientes y/o proveedores de la salida de la persona que ha causado baja. Esta información puede ser personal, telefónica o en juntas.

#### Archivo

Todos los documentos relacionados con este procedimiento son archivados por el Gerente de Recursos Humanos de manera permanente. Los documentos de los expedientes del personal están ordenados de acuerdo a la lista de documentos en expedientes (Fo.EPY.03g).

#### 5. APROBACION

Reviso  Gerente de Recursos Humanos	Autoriza:  Dirección General
---	------------------------------------

Autorizado este procedimiento, el psicólogo tuvo que darse a la tarea de cubrir el punto 4 en su totalidad, ya que uno de las áreas donde la empresa iba ser mayormente auditada, además de ser crucial para la certificación fue precisamente este procedimiento de recursos humanos, donde el psicólogo tiene total participación por las actividades propiamente del puesto, asimismo es importante señalar que

antes de iniciar y realizar el procedimiento de selección y contratación ya se realizaba algunos pasos de selección que servían de filtro para la contratación de cualquier candidato a un puesto, por ejemplo solicitar referencias laborales, examen de manejo, aplicación de pruebas psicométricas (Clever y rasgos temperamentales), posteriormente a la implementación de este procedimiento se tuvo que actualizar todos los expedientes de cada uno de los trabajadores, se inició por solicitar y actualizar documentación, aplicar a todos los operadores de tracto camión y torton la prueba Betta, realizar la interpretación de esta, también se dirigió y se organizó al personal que se contrató como prácticas profesionales para aplicar un estudio socio económico, el cual fue necesario que estos practicantes fueran a casa de cada operador a corroborar la información que en su momento fue otorgada por ellos mismo, también se estructuro una entrevista de salida (Anexo 7).

### **Difusión e implementación de procedimientos y formatos**

Esta actividad fue totalmente realizada por el psicólogo, básicamente por tres aspectos, el primero por ser el líder de este proyecto, el segundo por conocer los criterios básicos del sistema de seguridad y por ultimo contar con el conocimiento y habilidad del manejo del proceso de comunicación, ser persuasivo, manejo de técnicas de enseñanza-aprendizaje, conocer al personal, ser analítico, saber motivar al personal, entre lo más importante.

Por lo tanto fue una de las actividades más enriquecedoras para el psicólogo, porque tuvo la oportunidad de utilizar diferentes técnicas, herramientas y métodos para la implementación de cada uno de los procedimientos y formatos y se inició de la siguiente manera;

1. Se trabajó primero con el área de logística y tráfico de Oficinas centrales de Toluca, específicamente con el Gerente de Logística, Jefe de tráfico, monitoreo con los despachadores fueron de Toluca, Guadalajara, Monterrey y Nuevo Laredo con un total de 14 personas, se organizó una reunión de trabajo de aproximadamente tres horas por procedimiento, donde se utilizó P. C. y proyector, para visualizar el procedimiento formato correspondiente, en esta área se implementaron cuatro procedimientos y siete formatos, la técnica utilizada fue mesa redonda y demostrativa, se aseguró el psicólogo de que la información fuera transmitida correctamente a través de la retroalimentación,

ya transmitida la información se les informo que se iba a tener un periodo de dos semanas para que se llevara a cabo cada una de las actividades establecidas en el procedimiento, así como también utilizar los formatos correspondientes, también se les comento que tanto el procedimiento como el formato se podrían modificar si estos no se adaptaban al proceso diario de trabajo, justificando el motivo del cambio, que deberían ser muy objetivos en estos cambios y se revisarían a la tercera semana de haberlos ya utilizados, en esa tercera semana se dio la reunión para ori comentarios, observaciones y si fue necesario hacer alguna modificación, concluyendo que no fue necesario que requerían de más tiempo para adaptarse, por ser el área del giro de la empresa se le dio mes y medio para una nueva revisión, concluyendo con la efectividad, adaptación y entusiasmo del personal al cien por ciento.

En esta área también se trabajó con el operador de tracto camión y torton con un total de cien operadores, con ellos se utilizó la dinámica demostrativa en el formato de inspección de seguridad, cuya inspección ellos mismo deben de realizarla y en aula se les dio a conocer en dinámica expositiva los procedimientos de rastreo de unidades e inspección de seguridad, asimismo se les dio a conocer los formatos de autorización de salida de equipo, inventario de remolques, control de entradas y salidas de unidades y remolques, control de sellos, esto solo fue de conocimiento, los formatos inspección de seguridad y reporte de apertura de sellos en carretera, estos formatos no solo fueron de conocimientos sino que también estaban bajo su responsabilidad llenar cada formato cada vez que fuera necesario, también se puso a prueba dos semanas, en la tercera semana se habló con el operador y se revisaron ya los registros, no hubo cambios en dichos formatos sin embargo con ellos se trabajó un lapso no mayor de tres meses para que se adaptarán y no se les olvidara llenar ningún rubro, cabe señalar que con ellos fue un arduo trabajo, no porque no estuvieran motivados sino porque su trabajo implica mucho desgaste físico y estrés, por lo que se trabajó con ellos técnicas de administración del tiempo, relajación, orden y disciplina, se logró y al tercer mes no había ningún operador que no llevara al cien por ciento sus registros.

2. La segunda área de trabajo fue Ventas, con el procedimiento de selección de clientes, un formato y el documento de convenio de colaboración, con el que se trabajó con el gerente de ventas, tres vendedores y un capturista, de igual forma se les dio a conocer utilizando básicamente el mismo equipo y material, como las técnicas de enseñanza, también se puso a prueba dos semanas, considerando poder modificar a aquello que alterara el proceso, no hubo cambios y en la tercer semana se dio la aprobación total a este procedimiento.
3. La tercer área en trabajar fue Informática, se trabajó con el gerente de la misma, con él no fue complicado y no fue necesario ninguna reunión como tal debido a que, como se menciona anteriormente el área fue la responsable en hacer el procedimiento que les correspondía, solo se dio dos semanas para que se implantarán las actividades del procedimiento sin haber ningún cambio.
4. La cuarta área fue con recursos humanos y en esta se establecieron los procedimientos selección y contratación, control de entradas y salidas del personal y visitantes y control de llaves, en los dos últimos procedimientos se llevó a cabo una reunión de aproximadamente de dos horas con el personal de vigilancia, ya que ellos serían los responsables de llenar los formatos de entradas y salidas de visitantes y proveedores, registro de vehículos, asimismo se les dio a conocer los siguientes procedimientos; control de entradas y salidas del personal y visitantes, entradas y salidas de remolques, inspección de seguridad, control de llaves y control de sellos, también se les dio a conocer el formato de inspección de seguridad, control de sellos, autorización de salida de equipo, aunque dichos formatos ellos no los iban a llenar ni a controlar fue necesario hacer de su conocimiento, porque si deben de revisar que los operadores de tracto-camión y torton llevaran dichos requisitos, cabe señalar que al personal de vigilancia se le dio un mes para adaptarse, llevar el registro de formatos eficazmente, tampoco hubo cambios.

Ya realizada toda esta difusión e implementación de documentos y asegurarse de que todo estaba perfectamente entendido y explicado, el psicólogo preparo todas la carpeta del sistema de seguridad C-TPAT, para su debida aprobación.

## **Proceso de postulación para la Certificación al C- TPAT**

Esta actividad es la postulación y el trámite para solicitar la certificación en el sistema, totalmente esta actividad la realizo el psicólogo por el hecho de ser el líder del proyecto a continuación se describe los pasos que se dieron para obtener la certificación en el Sistema C-TPAT

Primer paso; entrar a la página <https://ctpat.cbp.dhs.gov/>, dentro de la página entrar al portal del C-TPAT, donde se llenó un registro que fueron los datos generales de la empresa (ubicación, administrador único y/o representante legal, nombre del líder de proyecto, número de empleados, giro de la empresa, R.F.C., registro patronal, registro notarial, se incluye vía google map la ubicación, se adjunta archivos de registro patronal. R.F.C. y registro notarial) terminado esto y aceptado en ese momento el sistema de seguridad envía un acuerdo de participación voluntaria, aceptado por la empresa, envía el C- TPAT un documento de presentación del sistema de seguridad, agradeciendo básicamente el querer participar, los beneficios y garantías que tendrá la empresa si se da la certificación, además de enviar usuario y contraseña provisional para tener acceso al sistema, obtener más información del C- TPAT, poder hacer enlaces en caso de ser necesario, bajar videos y cursos de seguridad, asimismo este usuario y contraseña es para poder continuar con los siguientes pasos, cabe señalar que aun ya teniendo esto la empresa tuvo que espera 60 días para la confirmación de que la empresa fue aceptada para participar en la certificación.

Segundo paso; aceptados como participantes a la certificación solicita el sistema nuevamente entrar al portal e introducirse al segundo paso donde solicito a la empresa, identificación oficial de todos los operadores de tracto-camión, ya que son los únicos que la empresa decidió que se introdujeran a las carreteras de los Estados Unidos de Norte América y Canadá, solicito también un documento donde especificara si durante un año como mínimo reportara cuantos siniestros tuvo, cuantas infracciones, dentro del país y en Estados Unidos, también solicito se especificara las medidas de seguridad que se tienen dentro de los patios o sucursales que tiene la empresa y desde cuando se utilizan esas medidas de seguridad, las medidas de seguridad en carretera, como se controla esta medida de seguridad, como se mantiene la seguridad en el resguardo de remolques y tracto-

camiones, las medidas que se tiene desde el momento de la carga, traslado y descarga, así como también las medidas que adopta el cliente y proveedor en el almacenaje de su producto, asimismo solicito se le reportara cuales son las practicas que tiene la empresa para reducir o mitigar los riesgos en caso de un siniestro, perdida, robo, etc. y que registros lleva sobre estos aspecto, también solicita a la empresa que mientras se revisa el reporte se tramite en la organización FAST la credencialización de todos los operadores. Enviada la información el portal envía si fue exitoso el mensaje y se tiene que esperar respuesta para ver si fue aceptado el documento, la empresa recibió respuesta después de una semana y automáticamente dio el acceso para el siguiente paso.

Tercer paso; nos envían los criterios mínimos de seguridad que la empresa debe tener por escrito, documentado, archivado y que pueden ser verificados en cualquier momento, asimismo solicito fueran enviados en forma digital los procedimientos y los formatos que se utilizan, fueron enviados cada uno de los procedimientos y formatos establecidos por la empresa que se encuentran mencionados en apartado de resultados, como lo solicita y esta descrito en el capítulo III, subcapítulo 3.2, ya enviado y confirmado de recibido el sistema solicita que el líder del proyecto esté en comunicación con e C-TPAT, para que sea despegada cualquier duda que ellos pudieran tener, asimismo vía satélite, realizan la ubicación de los patios o sucursales que se proporcionaron que tiene la empresa. Concluido esto solicita el sistema un tiempo de respuesta, el cual tardo casi dos meses, pasado este tiempo se da el cuarto paso que es el envío de un nuevo registro de cuenta y nueva contraseña para poder navegar y bajar información sobre nuevas prácticas de seguridad.

Cuarto y último paso; se le envía la líder la fecha que se vendrá a validar todos los procesos y fue en 09 de enero de 2013, duro prácticamente la validación dos semanas y media, por verificar procedimientos, registros, observar si el personal involucrado tenía conocimiento de las actividades, de llenar los registros adecuadamente, asimismo se visitaron las sucursales de Guadalajara, Monterrey y Nuevo Laredo, donde se observó todas las prácticas de los operadores que llegan y salen de estos patios, se les hicieron preguntas de como realizan sus revisiones, que hacen en caso de un siniestro, de cuando la autoridad los detiene, los registros y bitácoras que llevan, asimismo observaron las medidas de seguridad que tiene la



empresa en el resguardo de información digital, archivos activos, así como el archivo muerto, a los vigilantes se les realizaron también preguntas de sus actividades y que hacen en caso de robo, de ver un extraño merodeando la circunferencia establecida, fueron días de arduo trabajo, se retiraron y en una semana la empresa fue aceptada como socio del Sistema C-TPAT, siendo el 06 de febrero de 2013. Posteriormente a ello se tendrá otra inspección para el próximo 10 de febrero de 2015.

## CONCLUSIONES

Como se puede percibir dentro de este trabajo la globalización y el tratado de libre comercio son dos fenómenos que han llevado a actuar y desempeñarse a las empresas en pro del desarrollo no solo en reformas legales, fiscales, aduaneras, sino también adquirir su cultura, costumbres que inicia a nivel laboral, pero concluyen y determinan el comportamiento del ser humano. Es por eso que el psicólogo tiene la obligación de actualizarse y renovarse principalmente en los sistemas, procesos, tecnología de punta, nuevas prácticas de trabajo, etc.

En el quehacer del psicólogo se ha visto un gran avance dentro de las organizaciones y/o empresas, porque cada vez está tomando mayor participación dentro ellas por el perfil con el que cuenta, ya que es un analista por esencia del comportamiento humano, además de contar con las técnicas, herramientas y métodos para poder influir en el mismo, dirigirlos hacia un objetivo común, asimismo, para lograr esto es necesario e imprescindible que las empresas determinen y planean hacia donde quieren ir, definan los perfiles de puestos adecuadamente, definan su cultura que es la que determina la identidad de la empresa y por lo tanto el sentido de pertenencia, también es importante que se identifiquen los niveles jerárquicos, como las responsabilidades de cada sujeto y transcendencia del puesto. Para que el desempeño del psicólogo sea efectivo y sobretodo asertivo y que logro el objetivo de desarrollar al trabajador para lograr su satisfacción.

Asimismo se puede observar con este trabajo la evolución que ha tenido la psicología en todas sus ramas, principalmente en la laboral que inicio como psicología industrial, posteriormente psicología del trabajo y esta misma se ha dividido en otras como psicología organizacional, del comportamiento, de cultura organizacional, ergonomía, etc., esto es de gran motivación para el estudiante ya que, puede observar que su campo de aplicación dentro de la industria es enorme, porque no solo el psicólogo sirve para reclutar y seleccionar o administrar recursos humanos, el psicólogo también tiene participación importante en la capacitación, en seguridad e higiene, en relaciones laborales, en la implementación de sistemas, en la comunicación interna, debido a su formación que le ayuda a ser líder el cual puede dirigir, planear, influir, persuadir, establecer objetivos, implementar y guiar al

ser humano a objetivos específicos para el éxito no solo de la empresa sino del propio ser humano.

## BIBLIOGRAFIA

- Ascary, A., Peña, M. (2008). *El Psicólogo en la Cultura del Trabajo*. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León Trillas
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Enciclopedia de la Psicología (1997) España: Océano.
- Franklin, E. (1999) Organización de empresas. Editorial. México, D.F.: Mc Graw Hill
- Galarza, C. (2000). *Diccionario de Recursos Humanos*. Lima Perú: Centro de Investigaciones.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2005), *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998), *Administración, una perspectiva global*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Koontz, H.(2000). *Administración, una perspectiva global*. México D. F.: Mc Grawill.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (1997), *Comportamiento de las organizaciones*. España: Mc Graw Hill
- Martínez, C. (2011). *Psicología Social en las Organizaciones. Estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional*. Argentina: Trillas
- Maxwell, J. (2011). *Los 5 Niveles de liderazgo*. México, D.F.: Center Street
- Mcclellan, D.C. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. Madrid: Narcea
- Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill 2000.
- Morris, G. (1997). *Psicología*. México, D.F.: Prentice Hall
- Quinne M. (2008) *Cámara Nacional de la industria electrónica de telecomunicaciones y tecnologías de la información* No. 156 p. 36 -52
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10a ed. México: Prentice Hall.
- Seminario de Seguridad en la Cadena Logística C-TPAT, Dra. Mayra Hernández, 16 de abril 2009. p. 210
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México, Df.: Manual Moderno

- Vargas-Mendoza, J. E. (2007). *Psicología industrial: apuntes para un seminario*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México, D.F.: Mc. Grawill
- Zepeda, F. (2008). *Introducción a la psicología*. México: Person

# **ANEXOS**

**ANEXO 1  
DETECCION DE RIESGO**

Empresa de Transporte de Carga en General Local y foranea., para lograr nuestro compromiso de mantener una cadena de suministro segura, queremos asegurarnos que nuestros socios comerciales estén conscientes de la importancia de la seguridad y recomendamos su participación en el Programa CTPAT.

Como miembros del Programa CTPAT somos responsables de asegurar que nuestra Empresa y todos sus socios comerciales en la cadena de suministros cumplen con los lineamientos de seguridad establecidos por Customs and Border Protection. (CBP). Asimismo se le solicite nos pueda proporcionar una copia del Alta ante Hacienda.

Fecha:

Nombre:		R.F.C.
Domicilio:	Colonia:	
Ciudad:	Estado:	Código Postal:
Teléfono:	Fax:	E-mail:

Concepto	Si	No	En Tramite
1. Cuenta con la certificación C-TPAT?			
2. Cuenta con un responsable de la seguridad en las operaciones de sus embarques de importación/exportación?			
3. Cuenta con un plano de ubicación de las áreas sensibles?			
4. La seguridad perimetral impide el acceso no autorizado?			
5. Se inspecciona frecuentemente el perímetro?			
6. Cuenta con sistema de alarmas?			
7. Cuenta con sistema de iluminación adecuado en interiores, exteriores y estacionamientos?			
8. Se inspecciona frecuentemente el sistema de iluminación?			
9. Cuenta con sistema de iluminación de emergencia?			
10. Lleva a cabo el control de puertas y ventanas internas y externas?			
11. Tiene un control de las llaves, candados, cerraduras y otros sistemas de seguridad de puertas y ventanas?			
12. Los estacionamientos de los automóviles están separados de las áreas de carga y descarga de las mercancías?			
13. Lleva a cabo el registro y control de entradas y salidas de empleados, visitantes y proveedores?			
14. Cuenta con servicio de seguridad, ya sea propio o externo?			
15. Realiza inspecciones aleatorias de seguridad (instalaciones físicas, alumbrado, procesos, listados).?			
16. Mantiene registros de las inspecciones aleatorias de seguridad?			
17. Verifica los antecedentes laborales de sus candidatos a empleados en término de cinco años?			
18. Aplica exámenes antidoping a sus candidatos?			
19. Solicita carta de no antecedentes penales a sus candidatos?			
20. Cuenta con un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal con el enfoque de			

seguridad?			
Concepto	Si	No	En Proceso
21 Cuenta con un procedimiento para la selección de clientes?			
22 Establece acuerdos de seguridad con los clientes?			
23 Cuenta con procedimientos para la selección de proveedores?			
24 Establece acuerdos de seguridad con proveedores?			
25 Cuenta con un sistema de comunicación adecuado entre los empleados y los encargados de seguridad?			
26 Cuenta con procedimientos de contingencia de seguridad:?			
27 Lleva a cabo un registro de los tracto camiones y remolques a la entrada y salida de la empresa.?			
28 Se inspeccionan los tracto camiones y remolques a la entrada y salida de la empresa.?			
29 Se inspeccionan los tracto camiones y remolques con el propósito de detectar compartimentos ocultos.?			
30 El personal que lleva a cabo la carga y descarga de los remolques, es supervisado y controlado para mantener la integridad de la carga y evitar se lleven acciones de contrabando.?			
31 Cuenta con sellos de alta seguridad que cumplan con la norma ISO / PAS 17712.?			
32 Cuenta con un procedimiento para el control de sellos.?			
33 Sella el remolque una vez cargado.?			
34 Reporta el número de sello a la línea transportista y al agente aduanal.?			
35 Le da seguimiento a sus embarques hasta su entrega final.?			
36 Cuenta con procedimientos para reporte de faltantes o sobrantes de carga?			
37 Cuenta con un sistema de CCTV para el registro de áreas sensibles			
38 Ha establecido procedimientos para el reporte de actividades sospechosas?			
39 Ha establecido recompensas a empleados cuando hacen reportes de conspiraciones internas?			
40 Mantiene procedimientos para el control de documentos de embarque?			

Elaboro	Autorizo
---------	----------



## ANEXO 2

Nombre del curso: **INTRODUCCION AL C-TPAT**

Datos del instructor: Rocío Santana Reza

Grado de estudios: Licenciatura en Psicología

Objetivo del Curso: Proporcionar al participante los elementos básicos y necesarios para participar en el sistema de seguridad C-TPAT, para llevarlos a cabo y poder certificar a la empresa.

### Plan de Sesión

Desglose de temas	Duración	Técnica a emplear	Apoyo Didáctico	Actividad del Instructor	Actividad del participante
1. Antecedentes	30 mint.	Expositiva	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas
2. Estrategia del sistema de seguridad	01:00	Expositiva	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas
3. Objetivos del sistema	02:00	Expositiva	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas
4. Beneficios	01:00	Expositiva	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas
5. Inscripción al C-TPAT	01:00	Expositiva	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas
6. Perfil de Seguridad	03:00	Expositiva	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas

Impartió	Autorizo
----------	----------

### ANEXO 3

Nombre del curso: **CONCIENTIZACION DE AMENAZAS**

Datos del instructor: Rocío Santana Reza

Grado de estudios: Licenciatura en Psicología

Objetivo del Curso: Sensibilizar al participante de la importancia de la seguridad y de las posibles amenazas o situaciones de terrorismo que puede sufrir el país, la empresa y hasta el lugar donde uno vive.

#### Plan de Sesión

Desglose de temas	Duración	Técnica a emplear	Apoyo Didáctico	Actividad del Instructor	Actividad del participante
1. Concientización de Amenazas	2:00	Expositiva	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas
2. Consecuencia por cometer o tratar de cometer una amenaza	01:00	Expositiva	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas
3. Plan de contingencia	01:00	Expositiva	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas
4. Actividades a realizar ante una Amenaza	01:00	Expositiva	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas

Impartió	Autorizo
----------	----------

## ANEXO 4

Nombre del curso: **COMPARTIMIENTOS OCULTOS**

Datos del instructor: Rocío Santana Reza

Grado de estudios: Licenciatura en Psicología

Objetivo del Curso: Proporcionar al participante los elementos de inspección de seguridad que debe realizar cada vez que sea necesario y la importancia de esto.

### Plan de Sesión

Desglose de temas	Duración	Técnica a emplear	Apoyo Didáctico	Actividad del Instructor	Actividad del participante
1. Antecedentes	30 mint.	Expositiva	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas
2. Inspección	02:30	Expositiva y demostrativa	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas y practica
3. Recomendación	30 mint.	Expositiva	Diapositivas	Trasmitir información	Dudas

Impartió	Autorizo
----------	----------



## ANEXO 6

### ANÁLISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Puesto del Jefe Inmediato:	
Departamento:	Área/sección:	
Puesto del Jefe superior:	Fecha de Análisis:	
Objetivo General del Puesto:		
Dimensiones del puesto de trabajo		
Sueldo promedio:		
Proceso al que pertenece:		
Personal a cargo: Directo ( ) puesto (s) Indirecto ( ) puesto (s) Ninguno ( )		
Funciones		
Indicar actividad o tarea, el porcentaje (que va de 100% al 1.00%) dedicado a ella y grado de autonomía que requiere, donde A (Absoluta) C (consultar) y N/A (No aplica)		
Actividad/Tarea Diaria	%	AUT.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		

Actividad/Tarea Periódica		%	
AUT.			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Actividad/Especiales		%	
AUT.			
1.			
2.			
3.			
4.			

Responsabilidades		
Por máquinas y/o herramientas, realice por favor una lista de máquina(s) que se utiliza en este puesto, así como la herramienta(s) y con qué frecuencia en porcentaje se utiliza que va del 100 al 1.00% %		
Por Bienes materiales, realice por favor una lista de bienes materiales o valores que se utiliza para este puesto y con qué frecuencia en porcentaje que va del 100 al 1.00% %		
Por Dinero, en caso de manejar dineros de la empresa calcule un monto promedio que es necesario para el desempeño de este puesto y señale por favor con qué frecuencia se utiliza		
Monto y en forma diaria	Monto y en forma quincenal	Monto y en forma mensual
Por Contacto externo o interno, realice por favor una lista de los contactos externos como internos y señale con qué frecuencia en porcentaje que va del 100 al 1.00% es de		

trascendencia esta relación de trabajo por el puesto	
%	

Por Información, realice por favor una lista de los reporte que se tiene que generar en este puesto y a que puesto se le dirigen	
Reporte:	Dirigido a:
Posibles Riesgos de trabajo al desempeñar este puesto	
Realice una lista de los posibles riesgos y señale si es alto el riesgo o regular	

**Perfil del puesto**

1. Rango de Edad:

---

2. Sexo: Masculino ( ) Femenino ( ) Indistinto ( )

3. Educación mínima requerida que la persona que ocupa el puesto debe tener

Estudios	Certificado, pasante o titulado	Especificar especialidad
Primaria		
Secundaria		
Preparatoria y/o técnica		
Licenciatura		
Posgrado		

4. Experiencia mínima requerida que la persona que ocupa el puesto debe tener

--

5. Habilidades necesarias para la persona que ocupa este puesto; marque con una (X) el grado a utilizar donde **0= nada, 1= rara vez, 2= eventualmente, 3= constantemente, 4= siempre, 5= excesivamente**

Memoria	0	1	2	3	4	5	Observaciones
Sobre datos escritos							
Sobre información verbal							
Sobre datos visuales							

Atención	0	1	2	3	4	5	Observaciones
Velocidad en la captación de detalles							
Precisión en la captación de detalles							
Atención constante y sostenida							
Percepción en detalles o señales							

Exigencias Físicas	0	1	2	3	4	5	Observaciones
Sentado							
De pie permanentemente							
De pie y sentado (oficina)							
desplazamientos							

Esfuerzos Físicos	0	1	2	3	4	5	Observaciones
Momentáneo							
Continuo							
Movimientos rápidos							
Movimientos lentos							

Exigencias sensoriales	0	1	2	3	4	5	Observaciones
Visión							
Auditiva							
Sensibilidad al tacto							
Sentido del equilibrio							
Agudeza olfativa							

Ejecución	0	1	2	3	4	5	Observaciones
Ritmo de trabajo							
Precisión o destreza manual							



Rapidez de movimientos							
Coordinación visual-manual							
Coordinación motriz (manos y pies)							

Condiciones ambientales	0	1	2	3	4	5	Observaciones
Intemperie							
Ambiente cerrado							
Ruidoso							
Polvo							
Humedad							
Irritantes respiratorios							
Irritantes de la piel							
Tóxicos							

Facilidad de comprensión	0	1	2	3	4	5	Observaciones
Verbal							
Escrita							
Facilidad de expresión (comunicación)	0	1	2	3	4	5	Observaciones
Escrita							
Verbal							

Razonamiento	0	1	2	3	4	5	Observaciones
Planear trabajos							
Toma de decisión							
Análisis de Problemas							
Clasificación de datos							
Solución de problemas							
Resolución de problemas técnicos							
Iniciativa							
Improvisar							

Numérico	0	1	2	3	4	5	Observaciones
Efectuar cálculos							
Normalizar actividades repetidas							

Personalidad	0	1	2	3	4	5	Observaciones
Agresivo							
Enérgico							
Emprendedor							
Afirmativo							

Decisivo							
Líder							
Emprendedor							
Entusiasta							
Convincente							
Persuasivo							
Activo							
Ordenado							
Sistemático							
Dogmático							
Flexible							
Lógico							
Visual							
Auditivo							
Kinestésico							

6. Formación; indique por favor en que debe estar especializado y tiempo de estar usando esta especialidad, la persona que ocupa este puesto.

--

Nombre, firma y puesto de quien lo realizo:

\_\_\_\_\_

## ANEXO 7

### ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre: _____	Fecha: _____
Edad: _____	Estado Civil: _____
Puesto: _____	Area: _____
Fecha de Ingreso: _____	Fecha de Salida: _____

OBJETIVO: Con el fin de conocer y mejorar las condiciones de trabajo en LA EMPRESA, le pedimos nos proporcione la siguiente información.

- Mencione el nombre y puesto de su jefe directo.  
\_\_\_\_\_
- Se le dió la capacitación adecuada para llevar a cabo las actividades que su puesto requiere?  
 Si  NO
- Se le dió todo el equipo y herramienta de trabajo necesario (uniformes, equipo de seguridad y/o herramientas), para realizar su trabajo eficientemente?  
 Si  No
- Recibió curso de inducción?  
 Si  No
- Conoció los beneficios y prestaciones que le ofrece la empresa? (Bonos, vales, fondo de ahorro, etc.)  
 Si  No
- Recibió el pago de todos sus derechos? ( Tiempo extra, fondo de ahorro, vales, etc...)  
 Si  No
- Se le pagó todo lo que se le ofreció al ingresar a la empresa?  
 Si  No
- Qué sugiere para mejorar las condiciones de trabajo en esta empresa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Cuál es su opinión acerca de los horarios de trabajo que se manejan en la empresa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Recibió en alguna ocasión con el reconocimiento de su jefe por el desempeño de su trabajo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Durante su estancia tuvo algún problema con alguna persona y/o departamento?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Cómo fue la relación con su jefe y compañeros?  
\_\_\_\_\_


13. Conoció y tuvo trato con el jefe de su jefe?


14. Cómo describiría el ambiente de trabajo de su área.  Bueno  Regular  Malo  
y Por qué?

--

15. Por qué motivo sale de la empresa? Marque con una X la(s) opcion(es)

Sueldo	<input type="checkbox"/>	Condiciones de trabajo	<input type="checkbox"/>
Horario	<input type="checkbox"/>	Transporte	<input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/>	Cambio de residencia	<input type="checkbox"/>
Prestaciones	<input type="checkbox"/>	Problemas Familiares	<input type="checkbox"/>
Problemas c/ jefe directo	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	
Problemas c/ compañeros	<input type="checkbox"/>	_____	

16. Si tuviera oportunidad regresaría a trabajar nuevamente con nosotros?  Si  No  
Por qué?


17. Como datos estadísticos le pedimos nos llene la siguiente información.

Tiene Hijos? Si ( ) No ( ) y de qué edades?	
Qué escolaridad tiene?	
Cuánto tiempo hace de su casa a la empresa	
Cuánto gasta en transporte?	
Paga renta? Si ( ) No ( ) Cuánto?	

**COMENTARIOS** (Si tiene algún comentario u observación que hacer, le pedimos nos lo haga saber)
